

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO

**COGNIÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO
ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA BM&FBOVESPA**

CURITIBA

2013

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO

**COGNIÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO
ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA BM&FBOVESPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre

CURITIBA

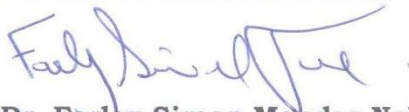
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

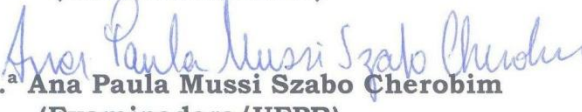
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**“COGNIÇÃO E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASOS
MULTIPLOS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE)
DA BM&F BOVESPA”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre
(Orientador/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Ana Paula Mussi Szabo Cherobim
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml
(Examinador/UP)**



**Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira
(Examinadora/UFPR)**

27 de março de 2013

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de esforços coletivos. Mesmo tendo sido operacionalizado por um único indivíduo, só foi possível com base no apoio de muitos, mesmo daqueles que não sabem que o fizeram.

Agradeço a minha família por ter apoiado minhas decisões e escolhas, a meu pai Carlos Ribeiro que mesmo não concordando com minhas opiniões e decisões manteve seu respeito e apoio, muito importante para que eu prosseguisse. Ao meu irmão Renato Ribeiro por ter servido de exemplo de sucesso fazendo com que eu buscasse algo mais. Ao meu irmão Carlos Ribeiro Filho responsável por se espelhar em mim sem mesmo saber que era nele em quem eu me espelhava [...]. E em especial à minha mãe Maria das Graças Moura Santos que manteve seu apoio incondicional, estando sempre presente com todo seu amor e carinho – sem falar das comidas e lanches que ninguém faz se quer parecidos – seu orgulho ao falar de mim fez com que eu buscasse ser alguém de que se orgulhasse. Ao Carlos Ribeiro Neto por trazer momentos de alegria, renovação e união.

Seria injusto se não agradecesse a Iara Maria – minha esposa – que esteve ao meu lado em todos os momentos de minha trajetória profissional e acadêmica, apoiando minhas escolhas com toda sua amizade, doçura, atenção, carinho, respeito e amor, sem os quais eu não teria suportado todo esse caminho.

Agradeço à toda minha família e amigos que torceram por mim, em especial aos meus primos e cunhadas, obrigado pela força.

Existem pessoas que aparecem na sua vida sem qualquer objetivo. Já outras são especialmente importantes e acabam por se tornar amigos compartilhando os pesos e desafios que surgem pelo caminho. Agradeço aos meus amigos e amigas: Gabriella de Menezes, Maria Matilde, Heloísa Gappmayerr, Carla Diógenes, Marcelo Longo, Douglas Patrick, Joelson Matoso, Rodrigo Policiano, Elisete Stenger, Olívia Resende, Larissa Viapina, Thiago Nascimento, Andréa Torres, Ludmilla Montenegro, Alexandre Nunes, Cleire Amaral, entre outros que não foram citados, mas sabem de sua importância. Em especial à Mariana Monfort e Taiane Coelho que contribuíram muito com suas revisões e contrapontos quando inúmeras vezes discutimos.

Agradeço com satisfação ao Professor Farley Simon Mendes Nobre – meu orientador – o qual estimulou que eu tivesse ainda mais interesse pela pesquisa. Agradeço pelos debates, supervisão, orientações e paciência para acompanhar meu trabalho nesses anos de mestrado, seu estímulo e apoio foram essenciais. Obrigado por acreditar no meu potencial.

Merecem meu agradecimento as professoras Ana Paula Mussi Szabo Cherobim e Jane Mendes Ferreira que muito contribuíram com suas orientações. Ao professor Gustavo Abib pelas conversas paralelas e orientações. Agradeço em especial ao professor Alexandre Reis Graeml por ter aceitado o convite de participação como avaliador externo.

À nossa secretária Lídia Granatyr que sempre se prontificou em ajudar.

A Capes e ao CNPq pelo apoio financeiro concedido.

Agradeço a todos que por mim torceram e quiseram meu bem e sucesso, que, mesmo sem saber, muito contribuíram.

RESUMO

A sustentabilidade se apresenta na atualidade como conceito fundamental para um desenvolvimento econômico, social e ambiental equilibrado, provocando e requerendo transformações em diversas esferas da sociedade. Nas empresas a sustentabilidade se destaca na forma de objetivos a serem alcançados e valores a serem criados. O mundo evolui e se transforma de acordo com as interferências realizadas pelos seres que nele habitam, destacando-se o homem. Este se organiza em grupos e constitui organizações que permeiam a sociedade de forma transversal. Por ser um tema complexo e interdisciplinar, a sustentabilidade demanda das organizações – que são constituídas e funcionam por meio dos seus participantes – uma complexidade cognitiva mais elevada devido às suas múltiplas dimensões e critérios associados ao seu equilíbrio e relação com o ambiente externo. Destaca-se a importância teórica e prática de pesquisar os temas cognição e sustentabilidade de forma conjunta. Na busca por verificar o nível de sustentabilidade possuído pelas empresas, diversas instituições vêm criando índices de sustentabilidade que pretendem representar o nível em que cada empresa se encontra, como ela percebe o ambiente e toma suas decisões que a conduzem rumo ao atingimento de níveis de sustentabilidade maiores. O índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa é um relevante índice deste tipo no Brasil, e o mesmo possui relevância internacional. Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Para o alcance do objetivo proposto seguiu-se uma abordagem qualitativa, sendo conduzida por meio de estudo de casos múltiplos em seis empresas – AES Tietê, Banco do Brasil, BICBanco, Coelce, Eletropaulo e Natura – que participam no ISE-BM&FBovespa. Utilizando-se de pesquisa documental foram levantados relatórios administrativos, relatórios de sustentabilidade e os questionários do ISE respondidos por cada empresa. Os documentos levantados foram submetidos à análise de conteúdo para elencagem de categorias e subcategorias que permitiram a construção dos mapas cognitivos de cada empresa. Por meio dos mapas foi possível verificar a real prática das organizações. Sob a ótica do modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS) as empresas foram diagnosticadas em relação à adoção e desenvolvimento de estratégias voltadas à sustentabilidade e avaliado o nível de atendimento aos critérios e dimensões do ISE. A análise comparativa permitiu verificar similaridades e diferenças entre os casos e confirmar a existência da relação entre GCC e SEO, mostrando-se positiva. O estudo conclui que o grau de complexidade cognitiva presente nas organizações influencia o seu nível de sustentabilidade empresarial, permitindo adoção de melhores práticas e estratégias voltadas à sustentabilidade. Parte dos achados desta pesquisa é corroborada com a Global100 (lista das empresas mais sustentáveis do mundo). Sugere-se uma atualização e ampliação do estudo no ano de 2013, pois a divulgação pública dos questionários do ISE quase dobrou em relação ao ano de 2012.

Palavras-chave: Cognição. ISE. Mapas cognitivos. Sustentabilidade. Valor sustentável.

ABSTRACT

The sustainability presents itself today as a key for the economic, social and environmental development, causing and requiring changes in various spheres of society. In companies sustainability is highlighted as goals to be achieved and values to be created. The world evolves and changes according to the interference made by the beings that inhabit it, especially the man. This is organized in groups and they made the companies that permeate in a transversal way society. Because it is a complex and interdisciplinary theme, sustainability demands of organizations – which it is constituted and operates through its participants - a higher cognitive complexity due to its multiple dimensions and criteria associated with their balance and relationship with the external environment. It is highlight the theoretical and practical importance of researching the topics cognition and sustainability together. In seeking to ascertain the level of sustainability owned by companies, institutions have been creating various sustainability indexes that purport to represent the level that each company is, how she perceives the environment and makes decisions that lead toward the achievement of higher levels of sustainability. The of the Corporate Sustainability Index (ISE) at the São Paulo Stock Exchange (BM&FBovespa) is an important index in Brazil and it has the international relevance. This research aims to investigate the relationship between Grade of Cognitive Complexity (GCC) and Sustainability in Organizations (SIO) in organizations that make up the Corporate Sustainability Index (ISE). For to get the goals followed by a qualitative approach, being conducted through multiple case studies in six companies - AES Tietê, Banco do Brasil, BIC Banco, Coelce, Eletropaulo e Natura – that participated in the ISE-BM&FBovespa. Using documentary research were raised administrative reports, sustainability reports and ISE's questionnaires completed by each company. The documents collected were subjected to content analysis for catalog of categories and subcategories that allowed the construction of cognitive maps of each company. Through the maps was possible to verify the actual practice of organizations. From the perspective of the Sustainable Value Creation model (SVC) business were diagnosed in relation to the adoption and development of strategies for sustainability and rated the level of care criteria and dimensions of the ISE. The comparative analysis showed the similarities and differences between cases and confirms the existence of relationship between GCC and SIO, being positive. Part of research findings are corroborated witch Global100 (list of the most sustainable companies in the world). It is suggested an updated and extension of the research in 2013, because the public divulgation of the ISE's questionnaires almost doubled compared to the year 2012.

Keywords: Cognition. ISE. Cognitive maps. Sustainability. Sustainable value.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TRIPLE BOTTOM LINE	46
FIGURA 2 – MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL (CVS).....	56
FIGURA 3 – ESQUEMA DA ARQUITETURA COGNITIVA.....	60
FIGURA 4 – OS PASSOS DO CICLO DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	63
FIGURA 5 – TIPOS DE PROBLEMAS	63
FIGURA 6 – TIPOS DE RELAÇÕES ENTRE COMPLEXIDADE COGNITIVA E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES – (A) POSITIVA, (B) NEGATIVA E (C) U INVERTIDO.....	75
FIGURA 7 – LINHA DO TEMPO COM FATOS DE SUSTENTABILIDADE NA BM&FBOVESPA	78
FIGURA 8 – MODELO ANALÍTICO PARA RELAÇÃO DOS TEMAS.....	84
FIGURA 9 – MAPA COGNITIVO IDEALIZADO DO VALOR SUSTENTÁVEL	88
FIGURA 10 – MAPA COGNITIVO IDEALIZADO DO ISE	91
FIGURA 11 – EXEMPLO DE ESQUEMA DE DIAGRAMA RADIAL	106
FIGURA 12 – MAPA COGNITIVO CVS DA AES TIETÊ	124
FIGURA 13 – MAPA COGNITIVO ISE DA AES TIETÊ.....	127
FIGURA 14 – MGCC E MSEO DA AES TIETÊ.....	129
FIGURA 15 – MAPA COGNITIVO CVS DO BANCO DO BRASIL	133
FIGURA 16 – MAPA COGNITIVO ISE DO BANCO DO BRASIL.....	136
FIGURA 17 – MGCC E MSEO DO BANCO DO BRASIL.....	138
FIGURA 18 – MAPA COGNITIVO CVS DO BICBANCO	142
FIGURA 19 – MAPA COGNITIVO ISE DO BICBANCO	145
FIGURA 20 – MGCC E MSEO DO BICBANCO	147
FIGURA 21 – MAPA COGNITIVO CVS DA COELCE.....	151
FIGURA 22 – MAPA COGNITIVO ISE DA COELCE	154
FIGURA 23 – MGCC E MSEO DA COELCE	156
FIGURA 24 – MAPA COGNITIVO CVS DA ELETROPAULO	160
FIGURA 25 – MAPA COGNITIVO ISE DA ELETROPAULO.....	163
FIGURA 26 – MGCC E MSEO DA ELETROPAULO.....	165
FIGURA 27 – MAPA COGNITIVO CVS DA NATURA.....	169
FIGURA 28 – MAPA COGNITIVO ISE DA NATURA	172

FIGURA 29 – MGCC E MSEO DA NATURA	174
---	-----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA ISE X IBOVESPA.....	39
GRÁFICO 2 – RELAÇÃO ENTRE CONVIDADAS E RESPONDENTES	120
GRÁFICO 3 – MGCC' X MSEO	181

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO 2007 A 2012	22
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS	69
QUADRO 3 – ALTERNATIVAS DE MAPEAMENTO	70
QUADRO 4 – HISTÓRICO DE CRIAÇÃO DOS ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE NO MUNDO	78
QUADRO 5 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	101
QUADRO 6 – MODOS DE EXIBIÇÃO DO <i>INSPIRATION</i> ®.....	105
QUADRO 7 – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	108
QUADRO 8 – ALGUNS ÍNDICES BM&FBOVESPA.....	111
QUADRO 9 – ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA DO ISE.....	113
QUADRO 10 – RESUMO DA METODOLOGIA DO ISE	114
QUADRO 11 – CARTEIRA ISE 2012.....	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FONTES DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	20
TABELA 2 – LEVANTAMENTO POR TEMA	20
TABELA 3 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE	117
TABELA 4 – HISTÓRICO DAS CARTEIRAS ISE	119
TABELA 5 – DESCRIÇÃO DO GCC DA AES TIETÊ	125
TABELA 6 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA AES TIETÊ	128
TABELA 7 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA AES TIETÊ	130
TABELA 8 – DESCRIÇÃO DO GCC DO BANCO DO BRASIL	134
TABELA 9 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DO BANCO DO BRASIL	137
TABELA 10 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DO BANCO DO BRASIL.....	139
TABELA 11 – DESCRIÇÃO DO GCC DO BICBANCO	143
TABELA 12 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DO BICBANCO	146
TABELA 13 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DO BICBANCO	148
TABELA 14 – DESCRIÇÃO DO GCC DA COELCE	152
TABELA 15 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA COELCE.....	155
TABELA 16 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA COELCE	157
TABELA 17 – DESCRIÇÃO DO GCC DA ELETROPAULO.....	161
TABELA 18 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA ELETROPAULO	164
TABELA 19 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA ELETROPAULO	166
TABELA 20 – DESCRIÇÃO DO GCC DA NATURA	170
TABELA 21 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA NATURA.....	173
TABELA 22 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA NATURA	175
TABELA 23 – EMPRESAS PARTICIPANTES DO ISE DE 2005 A 2012	177
TABELA 24 – ESTRATÉGIAS, CONSTRUTOS E <i>LINKS</i> DOS CASOS MÚLTIPLOS	178

TABELA 25 – ISE DOS CASOS MÚLTIPLOS	179
TABELA 26 – MGCC, SEO, MGCC' E MSEO.....	180
TABELA 27 – EMPRESAS MAIS SUSTENTÁVEIS	182

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	<i>18</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	40
2.1	SUSTENTABILIDADE.....	40
2.1.1	<i>Desenvolvimento sustentável.....</i>	<i>41</i>
2.1.1.1	Histórico e características do desenvolvimento sustentável	42
2.1.1.2	Sustentabilidade econômica	43
2.1.1.3	Sustentabilidade social.....	44
2.1.1.4	Sustentabilidade ambiental	44
2.1.1.5	<i>Triple Bottom Line</i>	<i>45</i>
2.1.2	<i>Sustentabilidade em organizações (SEO).....</i>	<i>47</i>
2.1.2.1	Visão baseada em recursos naturais (VBRN)	47
2.1.2.2	Base da pirâmide (BP)	50
2.1.2.3	Inovação disruptiva	53
2.1.3	<i>Criação de Valor Sustentável (CVS)</i>	<i>54</i>
2.2	COGNIÇÃO	59
2.2.1	<i>Cognição em organizações</i>	<i>61</i>
2.2.2	<i>Mapas cognitivos.....</i>	<i>64</i>
2.2.3	<i>Grau de Complexidade Cognitiva (GCC)</i>	<i>71</i>
2.3	SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES E GRAU DE COMPLEXIDADE COGNITIVA	74
2.4	ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	77
2.4.1	<i>Histórico, evolução e exemplos de índices.....</i>	<i>77</i>
2.5	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	79
3	METODOLOGIA.....	82
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	82
3.1.1	<i>Objetivos de pesquisa</i>	<i>83</i>

3.2	APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	83
3.2.1	<i>Desenho da pesquisa</i>	84
3.2.2	<i>Definições constitutivas (D.C.) e definições operacionais (D.O.)</i>	84
3.2.2.1	Grau de Complexidade Cognitiva (GCC)	85
3.2.2.2	Mapas Cognitivos.....	86
3.2.2.3	Sustentabilidade em Organizações (SEO).....	89
3.2.3	<i>Outras definições importantes</i>	92
3.2.3.1	Modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS)	92
3.2.3.2	Valor Sustentável	92
3.2.3.3	<i>Triple Bottom Line (TBL)</i>	93
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	93
3.3.1	<i>Pressupostos para abordagem do fenômeno</i>	93
3.3.2	<i>Delineamento e perspectiva temporal da pesquisa</i>	94
3.3.2.1	Pesquisa descritiva-exploratória	95
3.3.2.2	Abordagem qualitativa.....	95
3.3.2.3	Estudo de casos múltiplos.....	97
3.3.2.4	Análise de conteúdo.....	99
3.3.2.5	Mapa cognitivo	100
3.3.3	<i>Critérios para a seleção dos casos</i>	101
3.3.4	<i>Coleta e tratamento dos dados</i>	102
3.3.5	<i>Limitações da pesquisa</i>	109
4	ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA BM&FBOVESPA.....	111
4.1	METODOLOGIA DO ISE.....	112
4.2	DIMENSÕES DO ISE	115
5	ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	119
5.1	CASO 1 – AES TIETÊ	122
5.2	CASO 2 – BANCO DO BRASIL	131
5.3	CASO 3 – BIC BANCO	140
5.4	CASO 4 – COELCE	149
5.5	CASO 5 – ELETROPAULO	158
5.6	CASO 6 – NATURA.....	167
6	ANÁLISE COMPARATIVA	177
6.1	GLOBAL100.....	182
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	183

7.1	LIMITAÇÕES	186
7.2	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS	187
	REFERÊNCIAS.....	188

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, indivíduos e seus diversos agrupamentos sociais têm influenciado a transformação do planeta e da sociedade, por meio de decisões que são tomadas em ambientes situacionais complexos. Suas implicações sociais e ambientais impactam na transformação do planeta, sendo que essas implicações podem ser positivas ou negativas, dependendo do grau de complexidade cognitiva de seus decisores. Pois, uma análise mais detalhada e completa do ambiente está relacionada à um maior grau de complexidade cognitiva (MAIA; PIRES, 2011; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2010).

Na lógica do sistema capitalista, da busca pelo maior lucro, as decisões mostraram-se pautadas pela maximização ou satisfação do desempenho econômico. Influenciadas pelo sistema de produção capitalista, as organizações têm explorado os recursos naturais de maneira intensa, desordenada e insensata, além de ocasionar uma distribuição desequilibrada desses recursos, resultando em problemas complexos relativos à degradação ambiental e social (NOSSO FUTURO COMUM, 1991; UNESCO, 2005), afetando a evolução da sociedade como um todo.

A sociedade evolui e se transforma de acordo com as interferências realizadas pelos seres que nela vivem, destacando-se o homem que se organiza em grupos e constitui organizações que permeiam a sociedade de forma transversal. Por ser um tema complexo e multifacetado, a sustentabilidade demanda das organizações – que são constituídas e funcionam por meio dos seus participantes – uma complexidade cognitiva mais elevada devido às suas múltiplas dimensões e critérios associados ao seu equilíbrio e relação com o ambiente externo.

Surge, então, a reflexão sobre a questão do desenvolvimento como resultado da pressão praticada pelo homem (antroposfera) sobre o planeta (ecosfera), levando a uma ampliação da consciência sobre problemas ambientais ocasionados por padrões de vida que são conflitantes com os limites do planeta, no que diz respeito ao tempo e forma do processo de regeneração do meio ambiente (BELLEN, 2006). Problemas esses que, por vezes, são potencializados pelas organizações.

As organizações permeiam toda a sociedade, gerando impactos positivos (como, por exemplo, geração de empregos e prestação de serviços) e negativos (como exploração local e poluição, por exemplo). Em face dos impactos negativos causados devido à exploração desequilibrada e não sustentável, a qual não se

preocupa com a recuperação do sistema explorado ou não respeita o seu tempo, principalmente, o sistema ambiental (extraíndo recursos indistintamente) e social (tratando de forma desigual as diversas camadas sociais), motivada pela busca incessante da maximização do fator econômico, criou-se uma redução da confiança nos negócios (PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

Preocupado com a diminuição do nível de confiança no ambiente que o legitima, redução causada por condutas não éticas e pouco transparentes de determinadas organizações, “o próprio mercado vem criando mecanismos de autorregulação, controle e prevenção” (VOLTOLINI, 2011, p.28).

Tal situação, também, levou governos a definirem políticas e regulações que afetaram a competitividade e o crescimento econômico como um todo. As empresas ficam, então, aprisionadas em um círculo vicioso que mina valor da empresa e de todos os públicos com ela envolvidos (PORTER; KRAMER, 2006, 2011). Tais políticas e regulações, num primeiro momento, influenciam a competitividade e continuidade do crescimento econômico das organizações, possivelmente, de uma maneira negativa, gerando custos atrelados ao atendimento das novas exigências. Porém, num segundo momento, essas exigências conduzem as organizações a uma reformulação ou adaptação de suas estratégias e ações em direção ao uso mais responsável dos recursos, ampliando sua percepção do ambiente.

Em decorrência dos impactos que as atividades das organizações causam sobre o ambiente natural e sociedade, começou-se a questionar a lógica do atual sistema que não vem demonstrando responsabilidade com as externalidades negativas ocasionadas pelo consumo desregulado de recursos naturais e pela má conduta social. Na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) criada em 1983, onde se reuniram líderes de diversos países, foram iniciadas discussões em busca de um desenvolvimento que fosse mais apropriado e que ocasionasse externalidades mais positivas que negativas. Surgiu, então, a ideia de desenvolvimento sustentável. Entretanto, alguns executivos ainda consideram o desenvolvimento sustentável uma espécie de mal necessário uma vez que, na visão destes executivos, envolve regulações, custos e responsabilidades onerosas (HART; MILSTEIN, 2004; NOSSO FUTURO COMUM, 1991).

Porém, os desafios associados à sustentabilidade global, quando observados a partir da ótica dos negócios, podem colaborar para o reconhecimento de estratégias e práticas que contribuam para um planeta mais sustentável (HART;

MILSTEIN, 2004) e que proporcionam vantagens para a empresa na forma de novas oportunidades de negócios.

A demanda por mudanças advindas da sociedade, governos e estudiosos, além das transformações na natureza, têm pressionado as organizações na direção de um desenvolvimento mais sustentável. Uma resposta a isso seria o surgimento da Responsabilidade Social Empresarial, a qual deve ser entendida como algo além de um custo, uma restrição, ou um ato de caridade; deve-se percebê-la como uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006, 2011).

As organizações, por meio dos indivíduos que a compõem, podem perceber a sustentabilidade como importante fonte de vantagem competitiva e criação de valor para os acionistas e toda a comunidade, sendo assim, podem proporcionar crescimento econômico e desenvolvimento social, além de reduzir o impacto ambiental. A sustentabilidade em organizações seria alcançada por uma empresa que colabora com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – o *triple bottom line* (TBL) – amplamente conhecidos como os três pilares da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994, 1998; HART; MILSTEIN, 2004).

A inovação concebida com base no TBL pode contribuir para o alcance da sustentabilidade nas organizações. Porém, isso requer novas ferramentas e formatos de gestão de negócios, o que não é tarefa fácil ou exclusiva das empresas. Aqui se destaca o papel do sistema nacional de inovação, que é formado por diversas instituições de todas as esferas da sociedade e contribui para a concepção e desenvolvimento da inovação de uma forma integrada (BARBIERI *et al.*, 2010).

De acordo com Porter e Kramer (2011), as organizações têm sido observadas como agentes causadores de problemas de ordem social, ambiental e econômica. Isso fez com que a legitimidade das empresas fosse reduzida a níveis jamais observados na história recente. Hart e Milstein (2004) afirmam que ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as organizações podem aumentar a confiança externa em suas intenções e atividades desenvolvidas. Contribuindo, assim, para uma melhora da imagem frente à sociedade como um todo.

O entendimento cada vez mais claro de que a exaustão dos recursos do planeta pode reconfigurar as operações de negócios – sendo fonte de pressões para o aumento do movimento verde no planeta como um todo – tem incentivado

organizações líderes (em seus setores) a alterarem seu formato de produção de hoje na busca de resguardar a oferta de ecosserviços essenciais no futuro – como ar puro, solo rico e fértil, água potável para uso e clima estável (VOLTOLINI, 2011).

Maia e Pires (2011) contribuem com as discussões ao verificarem que raros objetivos são mais indispensáveis e cruciais para o futuro da humanidade do que assegurar a melhoria constante da qualidade de vida coletivamente para esta e para as gerações que estão por vir. Os autores ainda indicam que a educação direcionada para o desenvolvimento sustentável é um esforço essencial e infindável que instiga indivíduos, empresas, instituições e sociedades a olhar para o amanhã como pertencente a todos.

Tendo em vista esse contexto, esta dissertação tem como objetivo verificar a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e a Sustentabilidade em Organizações (SEO) que participam no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A sustentabilidade e sua relação com as organizações tem sido discutida por vários autores sob diversas perspectivas interdisciplinares (CALIXTO, 2011; DIAS V.V.; SCHUSTER; DIAS R. R., 2011; DUBEUX; CORRÊA, 2011; FALCÃO; GÓMEZ, 2011; FARIA; NOGUEIRA, 2011; FAVORETTO; FRANCA; STEINER NETO, 2011; LUNARDI; FRIO; BRUM, 2011; MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2011; MUNCK L.; BORIM-DE-SOUZA; MUNCK M. G. M., 2011; SILVA; REIS, 2011; SOUZA; FERREIRA, 2011; SOUSA FILHO; PEREIRA; BARBIERI, 2011; SOUZA *et al.*, 2011; RIBEIRO; KRUGLIANSKAS, 2011).

Os caminhos para a sustentabilidade influenciam de diferentes maneiras a sociedade e, portanto, os mercados e as empresas, de forma econômica, social e ambiental. O que varia é a intensidade e a importância de cada eixo – dimensão econômica, social e ambiental – para cada empresa (BARBIERI *et al.*, 2010; HART, 1995; HART; DOWELL, 2010; HART; MILSTEIN, 2004; LINS; ZYLBERSTAJN, 2010; MAIA; PIRES, 2011; UNESCO, 2005; UNITED NATIONS, 2005). A percepção e importância dada pelas empresas a cada dimensão do *triple bottom line* (ELKINGTON, 1994, 1998) é relativa à forma como os seus integrantes (dirigentes, por exemplo) percebem e interpretam o ambiente a sua volta.

Os participantes que compõem as organizações são responsáveis pelos processos decisórios, pela resolução de problemas e pela execução de diversas atividades dentro delas (MARCH; SIMON, 1993). As decisões em todos os níveis são tomadas pelos participantes nas organizações, sendo dotados de cognição, onde cada participante possui um grau de complexidade cognitiva (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009a, 2009b, 2010, 2011), decisões que em conjunto direcionam as ações e práticas das organizações.

Em vista do contexto apresentado na introdução e do tema desse estudo ser composto de cognição e sustentabilidade, o seguinte problema de pesquisa foi estruturado:

Qual a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA)?

1.2 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta o objetivo geral, que descreve o propósito da pesquisa, e os objetivos específicos, que detalham os elementos necessários para atingir o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar qual a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA).

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar um modelo de sustentabilidade em organizações disponível na literatura para nortear a análise das empresas que participam do

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo;

- ✓ Analisar o grau de complexidade cognitiva presente nas organizações selecionadas por meio da elaboração do mapa cognitivo de cada empresa, com base no modelo de sustentabilidade em organizações anteriormente selecionado;
- ✓ Analisar o atendimento das determinações do ISE pelas empresas pesquisadas por meio da análise dos mapas;
- ✓ Verificar qual a influência entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) nas empresas selecionadas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Após a realização de um levantamento bibliográfico nos periódicos RAC, RAE, RAUSP e BAR, e no portal *SPELL* devido sua concentração de periódicos e seu enfoque na área de negócios, que abrangeu o período de janeiro de 2007 a junho de 2012, constatou-se a relevância dos temas cognição e sustentabilidade uma vez que cada um dos temas aparece com frequência, que pode ser observado na Tabela 2. Foram selecionadas as revistas brasileiras de administração com os melhores indicadores qualis-capes e específicas da área, sendo três de classificação A2 (BAR, RAC e RAE) e uma B1 (RAUSP).

O levantamento foi realizado por meio de busca de palavras relacionadas aos temas gerais da pesquisa (cognição e sustentabilidade). As palavras-chave individuais e combinadas utilizadas nas buscas foram: 1- cognição, que abrangeu as palavras cognição, mapas cognitivos e complexidade cognitiva; e 2- sustentabilidade, que abrangeu as palavras sustentabilidade, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social, sustentabilidade econômica, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial, desenvolvimento sustentável

e responsabilidade socioambiental. Foi verificado um total de 672 artigos encontrados conforme apresentado na Tabela 1:

TABELA 1 – FONTES DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

FONTE	QUALIS	NOME	ARTIGOS VERIFICADOS
BAR	A2	<i>Brazilian Administration Review</i>	116
RAC	A2	Revista de Administração Contemporânea	181
ERA	A2	Revista de Administração de Empresas	151
RAUSP	B1	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	161
SPELL	PORTAL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>	63
TOTAL			672

FONTE: O autor

Dos 672 artigos verificados, 105 foram selecionados por apresentarem em seu título ou objetivo referência a algum dos temas pesquisados. Sendo selecionados das seguintes revistas conforme Tabela 2:

TABELA 2 – LEVANTAMENTO POR TEMA

FONTE	QUANTIDADE	COGNIÇÃO	SUSTENTABILIDADE	AMBOS
BAR	07	01	06	--
RAC	18	04	14	--
RAE	10	02	08	--
RAUSP	08	--	08	--
SPELL	62	04	57	01
TOTAL	105	11	93	01

FONTE: O autor

Constatou-se, por meio do levantamento, que os temas cognição e sustentabilidade têm sido bastante discutidos individualmente, demonstrando a relevância dos assuntos no contexto da pesquisa acadêmica no Brasil. Contudo, somente foi encontrado um artigo que trata de ambos os temas, mas em um contexto diferente da presente pesquisa.

O artigo intitulado “Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais” de autoria de Maia e Pires (2011) é um ensaio teórico com o objetivo de “apresentar uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões

organizacionais”. No artigo são propostos critérios fundamentais que integram cada dimensão da sustentabilidade, além da identificação de relações que possam ocorrer entre os critérios no decorrer da tomada de decisões dentro das organizações. Como resultado principal os autores apresentam “uma matriz de complexidade das decisões direcionadas à sustentabilidade”. A matriz objetiva indicar de forma orientadora “como o decisor ou pesquisador pode classificar as decisões” e “tomar decisões complexas” que integrem de maneira satisfatória as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Aqui o foco é o processo decisório.

Já esta dissertação enfoca a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) de maneira a encontrar indícios e confirmações da existência da relação e forma como ela ocorre. O foco é a percepção, interpretação e análise do meio externo e interno para concepção de estratégias de sustentabilidade que levem às ações e decisões direcionadas à sustentabilidade em organizações.

Não foram, portanto observados estudos que se propusessem verificar a relação entre cognição e sustentabilidade como proposto no problema desta pesquisa, caracterizando-a, então, como pesquisa inédita. No Quadro 1 é apresentado o levantamento bibliográfico realizado.

QUADRO 1 – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO 2007 A 2012

REVISTA/PERIÓDICO	ANO	Cognição S-sustentabilidade		AUTORES	ARTIGO/TÍTULO	OBJETIVO
		C	S			
BAR	2012	-	X	-Ana Maria de Albuquerque Vasconcellos -Mário Vasconcellos Sobrinho	A Socio-Environmental Development Programme in Action in Brazilian Amazonia	Entender como um programa de desenvolvimento sócio-ambiental patrocinado pelo Estado interage e impacta nas comunidades locais.
	2011	-	-	-	-	-
	2010	-	X	-José Milton de Sousa Filho -Lilian Soares Outtes -Wanderley Pasa Gómez -Francisca Farache	Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage	Por meio de estudo de caso analisar como estratégias de responsabilidade social podem criar vantagens competitivas.
		-	X	-Luciano Barin Cruz -Eugenio Avila Pedrozo -Vania de Fátima Barros Estivalet -Debora Nayar Hoff	The Influence of Transverse CSR Structure on Headquarters/Subsidiary Integration	Identificar as condições através das quais a estrutura do departamento de RSE influencia a estratégia de RSE da MNC.
		-	X	-Maira Petrini -Marlei Pozzebon	Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms	Propor um modelo conceitual para facilitar a incorporação da sustentabilidade nas práticas de negócios
		X	-	-Farley Simon Nobre -Andrew M. Tobias -David S. Walker	A New Contingency View of the Organization: Managing Complexity and Uncertainty Through Cognition	Propor uma nova visão contingencial da organização e contribuir para o tema através de duas perspectivas complementares: a cognição como função que atua como principal mediador entre a organização e o meio ambiente; e introduzir a cognição como a habilidade organizacional essencial.

	2009	-	X	-Augusto Marcos Carvalho de Sena	A Theoretical Essay on Sustainability and Environmentally Balanced Output Growth: Natural Capital, Constrained Depletion of Resources and Pollution Generation	Oferecer uma definição clara do capital natural e conectá-lo a um conceito qualitativo da sustentabilidade e, apoiado por dois modelos analíticos e um conjunto de estudos sobre a literatura ambiental, mostrar que a sustentabilidade pode ser alcançada através da imposição de controles sobre os processos de produção que utilizam recursos naturais esgotáveis e geram poluição.
	2008	-	-	-	-	-
	2007	-	X	-Alexandre de Pádua Carrieri -Alfredo Rodrigues Leite da Silva	Environmental Discourses in Organizations: the Case of a Brazilian Mobile Telecommunications Company	Analisar as configurações do discurso sobre o tema ambiental nas organizações empresariais e sua relevância para a compreensão da inclusão dos discursos ecológicos nos discursos dos membros da organização.
RAC	2012	-	X	-Maria Priscilla Kreitlon	McMoral, iPolítica, Cidadania Wireless: Reflexões para o Ensino e a Pesquisa em RSE no Brasil	Discutir a produção de discursos sobre responsabilidade social empresarial (RSE); analisar o estado atual do ensino e da pesquisa sobre RSE no Brasil; e no intuito de ilustrar o tipo de enfoque sistêmico, que se revela geralmente ausente desse campo de estudos, são abordadas três características estruturais e estruturantes das sociedades capitalistas avançadas: a tendência à hiper-racionalização; a proliferação de microcomunidades; e a exacerbação do individualismo e do desenraizamento social.
	2011	X	-	-Simone Cristina Ramos -Jane Mendes Ferreira -Fernando Antonio Prado Gimenez	Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas	Identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelo dirigente para avaliação de seu ambiente competitivo e determinar se existe associação entre os construtos mentais dos dirigentes de pequenas organizações e contexto de referência e setor de atividade.
		X	-	-Farley Simon Nobre -Andrew M. Tobias -David S. Walker	Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais	Propor uma visão da organização baseada em habilidades, que está fundamentada em conceitos da empresa, baseada em recursos, e em capacidades dinâmicas. E introduzir uma visão contingencial da cognição organizacional, desenvolvida por meio de relações causais e proposições.
	2010	X	-	-Clóvis L. Machado-da-Silva -Valéria Silva da Fonseca	Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição	Verificar qual o tratamento dispensado ao conceito de estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.
	2009	-	X	-Mariana Galvão Lyra	O Papel dos Stakeholders na	Analisar a Empresa Alfa e seus stakeholders e buscar formas de

				-Ricardo Corrêa Gomes -Laércio Antônio -Gonçalves Jacovine	Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise	inferir que uma melhor gestão de stakeholders pode repercutir positivamente no processo de sustentabilidade da empresa.
		-	X	-André Luiz Bufoni -Natiara Penalva Muniz -Aracéli Cristina de Sousa Ferreira	O Processo de Certificação Socioambiental das Empresas: o Estudo de Caso do Certificado 'Empresa Cidadã'	Elevar a qualidade e a transparência dos relatórios sociais publicados e incentivar a realização de balanços sociais pelas organizações.
		-	X	-Sérgio Luiz do Amaral Moretti -Milton de Abreu Campanario	A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria	Visa caracterizar o estado da arte das publicações brasileiras na área da Responsabilidade Social Empresarial [RSE].
		-	X	-Maria Gracinda Carvalho Teixeira -Eliane da Silva Bessa	Estratégias para Compatibilizar Desenvolvimento Econômico e Gestão Ambiental numa Atividade Produtiva Local	Comparar os princípios e motivações de práticas socioambientais adotadas por uma associação de pescadores artesanais e por organizações industriais, resgatando a relação paradoxal entre racionalidade instrumental e racionalidade de valor quanto à questão ambiental.
		-	X	-Alexandre de Pádua Carrieri -Alfredo Rodrigues Leite da Silva -Thiago Duarte Pimentel	O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa	Evidenciar e discutir a configuração dos discursos sobre a responsabilidade social nas organizações, assim como a sua incorporação da temática ambiental.
		-	X	-Lucia Helena de Freitas Pinho França	Influências Sociais nas Atitudes dos 'Top' Executivos em face da Aposentadoria: um Estudo Transcultural	Examinar a influência dos preditores sociais nas atitudes em face da aposentadoria em 517 'top' executivos do Brasil e da Nova Zelândia.
	2008	X	-	-Lilian Aparecida Pasquini Miguel -Maria Luisa Mendes Teixeira	Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador	Identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento. A pesquisa exploratória descritiva empregou o método quantitativo.
		-	X	-Alexandre de Pádua Carrieri -Alfredo Rodrigues Leite da Silva -Thiago Duarte Pimentel	O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa	Evidenciar e discutir a configuração dos discursos sobre a responsabilidade social nas organizações, assim como a sua incorporação da temática ambiental.
		-	X	-Cristiano de Oliveira Maciel -Antonio João Hocayen-da-Silva -Marcos de Castro	O Ideário de Escola na Ótica dos Docentes: Pura Subjetividade ou Padrões Estruturados de Cognição nos Cursos de Administração?	Buscou-se identificar, a partir da percepção de docentes, quais são os fatores fundamentais para a construção e manutenção da qualidade do Ensino Superior Privado nos Cursos de Administração de Curitiba, PR.

RAE		-	X	-Charbel José Chiappetta Jabbour -Fernando César Almada Santos -José Carlos Barbieri	Gestão Ambiental Empresarial: um Levantamento da Produção Científica Brasileira Divulgada em Periódicos da Área de Administração entre 1996 e 2005	Examinar a produção acadêmica com base nos seguintes parâmetros: aumento da produção; origem de autoria; perfil metodológico; conteúdo e abrangência das análises; e nível de internacionalização das referências bibliográficas.
		-	X	-Rosana Mara Mazaro -Giovani Varzin	Modelos de Competitividade para Destinos Turísticos em el Marco de la Sostenibilidad	El reto es identificar, conceptuar y caracterizar los principales factores que están presentes en cada modelo y por medio de análisis comparativo establecer sus propiedades comunes, en base a categorías de atributos previamente definidos.
		-	X	-Fabrizio Giovannini -Isak Kruglianskas	Fatores Críticos de Sucesso para a Criação de um Processo Inovador Sustentável de Reciclagem: um Estudo de Caso	Mostrar os fatores críticos de sucesso para a criação de um processo sustentável de reciclagem que envolve a coordenação de muitos agentes econômicos e sociais.
	2007	-	X	-Dirk Michael Boehe -Paulo Antônio Zawislak	Influências Ambientais e Inovação de Produtos: Estudo de Casos em Subsidiárias de Multinationais no Brasil	Identificar e entender as influências do ambiente no processo de inovação de produtos e propor um modo de classificar estas diferentes formas de influências.
		-	X	-Daniela Abrantes Ferreira Serpa -Lucelena Ferreira Fournieu	Responsabilidade Social Corporativa: uma Investigação sobre a Percepção do Consumidor	Ampliar o nível de conhecimento a respeito das reações de consumidores brasileiros à postura de responsabilidade social das empresas.
	2012	-	X	-Maria Tereza Saraiva de Souza -Mabel Bastos de Paula -Helma de Souza-Pinto	O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo	Identificar a contribuição social e ambiental das cooperativas de reciclagem para os canais reversos de resíduos sólidos pós-consumo.
		-	X	-André Luiz Carvalho Nunes da Costa -Salomão Alencar de Farias	O aroma ambiental e sua relação com as avaliações e intenções do consumidor no varejo	Investigar a relação entre a presença de aroma ambiental no varejo e as avaliações de loja, ambiente de loja e produtos, além das intenções comportamentais relativas ao retorno e ao tempo gasto na loja.
	2011	-	X	Christiano França da Cunha Eduardo Eugênio Spers Decio Zylbersztajn	Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista	Avaliar a percepção dos consumidores que tivessem produtos GO, por meio de entrevistas.
		-	X	-Verônica Ines Fernandez Orellano -Silvia Quiota	Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras	Investigar a relação entre os investimentos socioambientais e o desempenho financeiro das empresas brasileiras de 2001 a 2007.
	2010	-	X	-Uajara Pessoa	Capital Social em um	Investigar a viabilidade de utilizar o

RAUSP				Araújo -Luiz Marcelo Antonialli -Mozar J. de Brito -Fábio Müller Guerrini	Consórcio de Pesquisa	capital social como instrumento para explicar o gradiente de recursos do consórcio de que os pesquisadores conseguem se apropriar para seus projetos de pesquisa.
		-	X	-Renata Peregrino de Brito -Patricia Calicchio Berardi	Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um MetaEstudo	O objetivo é investigar se as estratégias socioambientais aplicadas à gestão da cadeia de suprimentos convergem para a gestão de stakeholders e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (dynamic capabilities) e, por fim, se configuram uma fonte de vantagem competitiva para as empresas investigadas.
		-	X	-Jose Carlos Barbieri -Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos -Tales Andreassi -Flávio Carvalho de Vasconcelos	Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições	Analisar a relação entre sustentabilidade e inovação, tendo como referencial a teoria institucional.
		X	-	-Graziela Dias Alperstedt -Rogério Hermida Quintella -Luiz Ricardo Souza	Estratégias de Gestão Ambiental e seus Fatores Determinantes: uma Análise Institucional	Analisar os fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental das empresas industriais catarinenses.
	2009	-	-	-	-	-
	2008	X	-	-Renato Aparecido Aguiar -Roberto Moura Sales -Lucy Aparecida de Sousa	Um Modelo Fuzzy Comportamental para Análise de Sobre- reação e Sub-reação no Mercado de Ações Brasileiro	Investigar a ocorrência de fenômenos de sobre-reação e sub-reação no mercado de ações brasileiro.
	2007	-	X	-Benoît Lévesque	Contribuição da Nova Sociologia Econômica para Repensar a Economia no Sentido do Desenvolvimento Sustentável	O artigo trata da eventual contribuição da nova sociologia econômica (NSE) para uma sociologia do desenvolvimento sustentável.
	2012	-	-	-	-	-

	2011	-	X	-Juliane de Almeida Ribeiro -Ricardo Teixeira Veiga	Proposição de uma escala de consumo sustentável	Propor e avaliar empiricamente uma escala de consumo sustentável, baseando-se em levantamento, realizado em 2009, com 512 estudantes de uma importante universidade federal brasileira.
	2010	-	X	-Antonio Cláudio Reis de Paiva	As atividades bancária e empresarial e o desenvolvimento sustentável	Discutir os novos desafios para corporações e instituições financeiras advindos da necessidade de eficiência econômica e da demanda por desenvolvimento sustentável e pelo combate às mudanças climáticas.
		-	X	-Daniela Abrantes -Ferreira, Marcos Ávila -Marina Dias de Faria	Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção de compra e benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental	Investigar os efeitos da RSC no benefício percebido pelo consumidor e em sua intenção de compra, num contexto em que a empresa socialmente responsável pratica um preço maior do que o da concorrência.
		-	X	-Charbel José Chiappetta -Jabbour, Fernando César -Almada Santos -Marcelo Seido Nagano	Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras	Analisar os relacionamentos entre dimensões de recursos humanos e os estágios evolutivos da gestão ambiental empresarial.
	2009	-	-	-	-	-
	2008	-	X	-Priscila Borin de Oliveira -Claro, Danny Pimentel Claro -Robson Amâncio	Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações	Identificar a interpretação que o indivíduo atribui ao termo sustentabilidade e analisar fatores que influenciam tal interpretação.
		-	X	-Fabiano Larentis e Luiz -Antonio Slongo	Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas	Verificar as influências do relacionamento entre fabricantes e intermediários na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.
	2007	-	X	-Marcelo Caldeira Pedroso -Ronaldo Zwicker	Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos: um estudo de caso do Projeto Plasma	Discutir a sustentabilidade corporativa no escopo da cadeia reversa de suprimentos, com base no estudo de caso do Projeto Plasma, que integrou a cadeia de suprimentos de três empresas para realizar a reciclagem de embalagens cartonadas longa-vida.
		-	X	-Marcelo Motta Veiga	(In) Eficiência econômica e ambiental da Convenção de Basiléia	Analisar a lógica do processo decisório desse comércio internacional entre países participantes da Convenção da Basiléia.

SPELL	2012	X	-	-Cristiano de Oliveira Maciel	Padrões estruturados de cognição e práticas estratégicas: um levantamento em organizações religiosas.	Verificar a relação entre padrões estruturados de cognição e práticas estratégicas.
		-	X	-Fabricio Quadros Borges	Administração pública do setor elétrico: indicadores de sustentabilidade no ambiente residencial do estado do Pará (2001-10)	Apresentar uma proposta de indicadores de sustentabilidade de energia elétrica para a gestão pública junto ao setor residencial paraense que poderá servir de modelo para a gestão pública do setor elétrico também em outros estados brasileiros.
		-	X	-Jaqueline Guimarães Santos	A Logística Reversa como ferramenta para a sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão dos resíduos sólidos urbanos	Identificar as contribuições da Cooperativa dos Catadores de Material Reciclável na gestão dos resíduos sólidos urbanos de Campina Grande – PB.
		-	X	-Simone Sehnem -Yeda Maria Pereira Pavão -Adriana Marques Rossetto -Vilsiane Aparecida Leonardi	Recursos Organizacionais em Frigoríficos e sua Relação com a Implantação de Estratégias Voltadas à Sustentabilidade Ambiental: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A.	Especificar, segundo classificação utilizada por Barney (1991) e Hall (1992), os recursos tangíveis e intangíveis usados por uma organização para estabelecer estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental.
		-	X	-Valmor Slomski -Vilma Geni Slomski -José Roberto Kassai -Evandir Megliorini	Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção	Analisar e discutir crenças, valores e aspectos práticos, considerando que a internalização dos gastos decorrentes do descarte do produto e/ou embalagens deve nortear a gestão de custos de produção de uma empresa.
		-	X	-Carlos Cesar Garcia Freitas -Marlete Beatriz Maçaneiro -Marcos Roberto Kühl -Andréa Paula Segatto -Sergio Luis Dias Doliveira -Luiz Fernando de Lima	Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade	Trata do processo de transferência de tecnologia da universidade para a sociedade, embasada em fatores de sustentabilidade, com vistas ao desenvolvimento regional sustentável.
		-	X	-Minelle Enéas Silva -Gesinaldo Ataíde Cândido	A análise de indicadores de sustentabilidade na problemática de resíduos sólidos em Campina Grande – PB	Elaboração de um diagnóstico sobre a problemática dos resíduos sólidos em Campina Grande – PB, a partir da aplicação do Sistema de Indicadores da Sustentabilidade Pressão-Estado-Impacto-Resposta.

-	X	-Márcio André Veras Machado -Marcelo Alvaro da Silva Macedo -Márcia Reis Machado -José Ricardo Maia de Siqueira	Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA	Verificar a relação entre investimentos socioambientais e a inclusão das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, por meio da aplicação de regressão logística.
-	X	-Natália Rese -Diego Iturriet Dias Canhada	Análise dos relatórios de sustentabilidade de bancos comerciais	Consistiu em compreender a relação entre as pressões exercidas pelo ambiente e as práticas desenvolvidas pelas três maiores organizações bancárias privadas que atuam no Brasil, observando seus relatórios de sustentabilidade.
-	X	-Siqueira de Moraes Neto -Maurício Fernandes Pereira -Emerson Antonio Maccari	Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes	Verificar se as empresas que se apresentam como possuidoras de atitudes socioambientais o fazem por exigências legais, ou por serem pró-ativas.
-	X	-Aracéli Farias de Oliveira -Débora Gomes Machado -Ilse Maria Beuren	Evidenciação ambiental de empresas de setores potencialmente poluidores listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	Identificar o nível de evidenciação de caráter ambiental divulgado, voluntariamente, pelas empresas potencialmente poluidoras listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).
-	X	-Mauro Vivaldini	O papel de operadores logísticos em ações de sustentabilidade	Por meio de um estudo teórico a respeito de (Prestadores de Serviços Logísticos) PSL, gestão colaborativa e sustentabilidade na CS, o artigo explora o tema referente ao papel deste agente em ações sustentáveis. Assim, com a pesquisa teórica a proposta é apresentar os principais pontos relacionados ao papel que pode ser desempenhado pelo PSL.
-	X	-Roberto Censi Faria -Claudia Terezinha Kniess -Emerson Antonio Maccari	Sustentabilidade em grandes usinas hidrelétricas	Nesse trabalho é feita uma comparação entre duas ferramentas para avaliação de sustentabilidade em hidrelétricas, analisando prós e contras, facilidades e dificuldades relativas à aplicação destas.
-	X	-Osmar Siena -Carlos André da Silva Müller -Dirlei Terezinha Fachinello	Visões de sustentabilidade dos atores da cadeia produtiva dos produtos florestais não-madeiráveis	Analisar a concepção de extrativismo e as visões de sustentabilidade e a relação entre estas e visões ambientalistas dos atores da cadeia produtiva dos produtos do extrativismo florestal não-madeirável no estado de Rondônia (Brasil).
-	X	-José Osvaldo	Ações de	Identificar as principais características

2011			Souza Sabado -Milton Cordeiro Farias Filho	Sustentabilidade Influenciando o Isomorfismo no Campo das Organizações da Indústria de Construção Civil	isomórficas do campo organizacional da construção civil em Belém-PA.
	X	-	-Mauri Leodir Löbler -Monize Sâmara Visentini -Ana Camila Ferreira	Transversalidade entre cognição e sistemas de informação: um mapeamento dos principais periódicos internacionais	Explorar o tema da cognição e sua transversalidade com o tema Sistemas de Informação (SI), por meio da análise dos seus principais periódicos internacionais, afim de traçar alguns indícios de como estes campos se conectam.
	-	X	-Luciano Munck -Rafael Borim de Souza -Cristiane Zagui	A Gestão por Competências e Sua Relação Com Ações de Sustentabilidade	Explorar a relação entre gestão por competências e ações de sustentabilidade. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica.
	-	X	-Marcelo Alvaro da Silva Macedo -Antônio Francisco Ritter Ferreira -Fabricio Carvalho Cípola	Análise do nível de sustentabilidade dos municípios do estado do Rio De Janeiro: um estudo sob as perspectivas econômica, social e ambiental	Analisar o nível de sustentabilidade de 88 municípios do Estado do Rio de Janeiro, aplicando a metodologia de Análise Envoltória de Dados (DEA) a informações de natureza econômica, social e ambiental, que são os parâmetros do TBL – Triple Bottom Line, no intuito de gerar um indicador único de sustentabilidade.
	-	X	-Marcelo Alvaro da Silva Macedo -Antonio Francisco Ritter Ferreira -Fabricio Carvalho Cípola	Análise do nível de sustentabilidade das unidades federativas do Brasil e de suas capitais: um estudo sob as perspectivas econômica, social e ambiental	Analisar o nível de sustentabilidade das 27 unidades federativas (UFs) do Brasil e de suas capitais.
	-	X	-Aldimar Rossi -Antonio Lopo Martinez -Valcemiro Nossa	ICMS Ecológico sob o enfoque da tributação verde como meio da sustentabilidade econômica e ecológica: experiência do Paraná	Examinar a tributação ambiental nacional e internacional, com o objetivo principal de mostrar a relevância da tributação com o meio ambiente.
	-	X	-Frederico Yuri Hanai -Evaldo Luiz Gaeta Espíndola	Indicadores de sustentabilidade: conceitos, tipologias e aplicação ao contexto do desenvolvimento turístico local	Discorrer sobre as abordagens conceituais de indicadores, suas tipologias, modelos, sistemas e aplicação ao contexto do desenvolvimento do turismo.
	-	X	-Graziela Oste Graziano -Milton de Abreu Campanário -Milton de Freitas Chagas Filho	Produtos orgânicos: as ferramentas de marketing para sua sustentabilidade econômica	Analisar quantitativa e qualitativamente a introdução de programas de Marketing de Relacionamento em suas vertentes: Programas de Fidelização e Programas de Endomarketing.
	-	X	-Luciano Antonio Prates	Sustentabilidade: a produção científica	Fazer um balanço da produção científica da área da administração de

		Junqueira -João Souto Maior -Fabiana Pereira Pinheiro	brasileira entre os anos de 2000 e 2009	empresas sobre sustentabilidade, bem como verificar a sua temática predominante e quais os autores e as respectivas instituições de ensino e de pesquisa brasileiras que se destacam pelo volume de produções científicas publicadas assim como qual o perfil metodológico de tais produções.
-	X	-Fabrício Q. Borges	Indicadores de Sustentabilidade Energética: uma Proposta para Tomada de Decisão a Partir do Setor Industrial do Estado do Pará	Construir e analisar um modelo de indicador de sustentabilidade de energia elétrica para o setor industrial do estado do Pará, capaz de orientar os investimentos do setor elétrico no estado com vistas à sustentabilidade.
-	X	-Minelle Enéas Silva -Ana Carolina Vital Costa -Carla Pasa Gómez	Sustentabilidade no Terceiro Setor: o Desafio de Harmonizar as Dimensões da Sustentabilidade em uma Ong	Este estudo visa a compreender como a sustentabilidade está incorporada à gestão e às ações realizadas pela Essor para uma continuidade de seus resultados junto à sociedade. Para tanto, a pesquisa tem caráter exploratório-descritivo com abordagem qualitativa.
-	X	-Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga	A localização das publicações e a identificação de tópicos quentes em sustentabilidade: uma primeira aproximação usando o WEB Of Science	Analisar as publicações sobre este tema no banco de dados Web of Science, procurando a localização espaço-temporal destas publicações, assim como a identificação de temas de fronteira (tópicos quentes) nesta área do conhecimento.
-	X	-José Ribamar Marques de Carvalho -Enyedja Kerly Martins de Araújo Carvalho -Wilson Fadlo Curi	Avaliação da Sustentabilidade Ambiental de Municípios Paraibanos: uma Aplicação Utilizando o Método Promethee li	Avaliar a sustentabilidade ambiental de municípios paraibanos através do Método Promethee II, estruturando o problema com a identificação das alternativas e dos critérios relevantes no intuito de se obter uma ordenação das cidades em relação à sustentabilidade ambiental.
-	X	Pedro Roberto Jacobi -Emmanuel Raufflet -Michelle Padovese de Arruda	Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas	O propósito deste artigo é apresentar uma reflexão e uma avaliação de módulos, cursos e programas relacionados a sustentabilidade e mapear caminhos para a construção desses esforços por meio de uma reflexão sobre paradigmas da educação e suas práticas.
-	X	-Larissa Gomes da Silva Cardoso -Celso Funcia Lemme	Em busca das justificativas empresariais para as iniciativas ambientais das empresas brasileiras líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade	Examinando as informações divulgadas pelas empresas líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade no Brasil, a pesquisa buscou verificar a existência de uma justificativa empresarial (business case) para suas ações ambientais.
-	X	-Sabrina Soares da	Paradigmas Ambientais nos	Compreender os significados atribuídos à sustentabilidade nas

				Silva -Ricardo Pereira Reis -Robson Amâncio	Relatos de Sustentabilidade de Organizações do Setor de Energia Elétrica	organizações e como eles se relacionam com os paradigmas ambientais compartilhados.
		X	X	-Andrei Giovani Maia -Paulo dos Santos Pires	Uma Compreensão da Sustentabilidade por Meio dos Níveis de Complexidade das Decisões Organizacionais	Apresentar uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais.
		-	X	-Artur Neves de Assis	A Institucionalização do Conceito de Sustentabilidade por uma Perspectiva Tetralógica: o caso Pro-Guaíba	Integrar o modelo tetralógico da complexidade de Morin e a teoria neoinstitucionalista de análise organizacional para analisar o papel do Programa Pró-Guaíba na institucionalização do conceito de sustentabilidade em um campo organizacional de onze instituições co-executoras na Região Hidrográfica do Guaíba, no Brasil.
		-	X	-Antônio Costa Silva Júnior -José Célio Silveira Andrade -Luana das Graças Queiroz Farias -Ana Cristina de Oliveira Telesforo -André Luis Rocha de Souza -Evandro José Santos Ramos	Políticas Públicas, Tecnologias Limpas e Sustentabilidade: Mdl em Parques Eólicos no Brasil	Avaliar contribuições de projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limp (MDL) de energia eólica para a geração de tecnologias mais limpas e de desenvolvimento sustentável no Brasil.
		-	X	-Alexandre Bevilacqua Leoneti -Elia Leão do Prado -Sonia Valle Walter Borges de Oliveira	Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI	O presente trabalho pretendeu, por meio de uma pesquisa descritiva- exploratória, verificar como foram realizados os investimentos em saneamento básico no Brasil, com ênfase no tratamento de esgoto, e discutir como estão sendo disponibilizados os recursos para atender aos aspectos legais aos quais se submetem os municípios neste início de século.
		-	X	-Luciano Munck -Rafael Borim de Souza	O Ecletismo do Paradigma da Sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais	Este artigo possui dois objetivos principais: (1) investigar as nuances que um paradigma da sustentabilidade, como proposição de lente de observação da realidade para os contextos organizacionais deve assumir; e (2) apresentar e definir um paradigma da sustentabilidade, ecletico, dialógico e flexível, por meio do qual o desenvolvimento sustentável possa ser assumido como um fenômeno de pesquisa coerente

						junto aos estudos organizacionais.
		-	X	-Marcelo Fernandes Pacheco Dias -Eugenio Avila Pedrozo -Tania Nunes Silva	Proposição e aplicação prática de um framework de análise da sustentabilidade	Contribuir para esse esforço, por meio da identificação de complementaridades em outros modelos ainda não contemplados e, a partir daí, propor um novo framework para então fazer uma aplicação prática em duas empresas brasileiras com ações reconhecidas de sustentabilidade.
		-	X	-Egídio Luiz Furlanetto -Gesinaldo Ataíde Cândido -Maria de Fátima Martin	Sustentabilidade em arranjos produtivos locais: uma proposta metodológica de análise	Propor uma metodologia de análise da sustentabilidade de Arranjos Produtivos Locais (APL), a qual combina as tradicionais metodologias de avaliação da competitividade com as metodologias de mensuração da sustentabilidade, contemplando os indicadores de desenvolvimento sustentável do território (município onde o Arranjo está inserido) e os de responsabilidade social e ambiental das empresas (RSAE).
		-	X	-Patricia Maria Mendonca -Edgilson Tavares Araujo	Sustentabilidade organizacional em ongs: os casos do gapa-ba e do grupo Brasil a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos	Refletir sobre as formas pelas quais as ONGs estão susceptíveis ao ambiente externo a partir da perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, destacando a necessidade das organizações continuamente se adaptarem as incertezas deste ambiente a fim de lidarem com os desafios de manter e ativamente gerir o fluxo de recursos que necessitam para sobreviver.
	2010	-	X	-Julyana Goldner Nunes -Aridelmo José Campanharo Teixeira -Valcemiro Nossa -Fernando Caio Galdi	Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&F Bovespa de sustentabilidade empresarial	Analisar as variáveis que influenciam a adesão das empresas ao Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial (ISE).
		-	X	Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho Christiane K. Godoi	Coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade	O estudo instiga reflexões acerca do <i>accountability</i> institucional e midiático e entre as contradições presentes no discurso e na prática institucional no que tange à sustentabilidade.
		-	X	Elvis Silveira Martins Carlos Ricardo Rossetto Adriana Marques Rossetto Elaine Ferreira	Estudo da sustentabilidade empresarial: o caso de uma cooperativa gaúcha	Elaborar um mapa de variáveis relacionadas ao indicador de sustentabilidade empresarial construído para uma cooperativa gaúcha.
		-	X	Dalila Alves Corrêa Mário Sacomano	Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da	O objetivo é mostrar, pelo estudo de caso desenvolvido numa empresa de grande porte, fabricante de equipamentos pesados, que as

		Neto Valéria Rueda Elias Spers Antonio Carlos Giuliani	experiência de uma empresa de equipamentos pesados	práticas de responsabilidade social, a inovação e a sustentabilidade são desdobramentos decorrentes da estratégia corporativa da empresa e que estão vinculadas aos seus objetivos econômicos, legais e sociais.
-	X	Rafael Borim de Souza Paulo da Costa Lopes	Indicadores de Sustentabilidade em Simulações de Negócios: uma Proposição no Contexto do Jogo de Empresas See	propor a inserção de indicadores de sustentabilidade em simulações de negócios.
-	X	Roberto Barddal Anete Alberton	As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica	Mostrar a interação das dimensões econômica, ambiental, sócio-cultural e institucional da sustentabilidade e o desenvolvimento do turismo.
-	X	Getulio Kazue Akabane Camila Papa Lopes Fabricio Pereira da Silva	O Sistema de Rastreabilidade para a Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro	Mostrar a importância da busca da sustentabilidade, pela análise de consumo dos recursos naturais a partir de modelos praticados no Brasil que podem ser aplicáveis em outros países, tais como a rastreabilidade que representa uma alternativa ao agronegócio brasileiro.
-	X	-Deisy Cristina Corrêa Igarashi -Cristiane Ribeiro De Oliveira -Reginaldo Adriano Da Silva -Wagner Igarashi	O Uso da Análise Horizontal e Vertical para Apoiar a Evidenciação do Alinhamento Entre o Balanço Social e os Relatórios de Sustentabilidade: um Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica	Observar, por meio da técnica de análise horizontal e vertical, quais elementos do Balanço Social, uma determinada empresa do segmento de energia elétrica, tem priorizado, e se essas informações estão alinhadas às informações contidas nos relatórios de sustentabilidade, divulgados pela empresa.
-	X	-Elvis Silveira Martins -Carlos Ricardo Rossetto -Elaine Ferreira -Adriana Marques Rossetto	Um Estudo Comparativo do Grau de Sustentabilidade Empresarial da Cotribeta Entre 2006 e 2010	Comparar o grau de sustentabilidade corporativa da Cooperativa Tritícola Gaúcha Cotribeta nos anos de 2006 e 2010, utilizando o Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial – PEPSE desenvolvido por Coral (2002).
-	X	-Antonio Gelis Filho	A expansão econômica da China e a sustentabilidade: uma visão a partir de Lacan e Žižek	Apresentar uma interpretação lacaniana de um fenômeno ainda pouco reconhecido: o triângulo socioeconômico entre o discurso da sustentabilidade, capitalismo e a expansão econômica da China.
-	X	-Eduardo Cunha	A sustentabilidade em ecovilas: desafios, propostas e o caso da ecovila 1 – arcoo	O objetivo principal o desenvolvimento de um marco de análise para a sustentabilidade de ecovilas no contexto brasileiro.
-	X	-Takeshy Tachizawa	Desenvolvimento Social e Ambiental:	É proposto um modelo de base de dados de indicadores

2009				Arquitetura de Dados de Sustentabilidade Baseada em Pesquisa Empírica	socioambientais, fundamentado em pesquisa empírica, desenvolvida pelo método grounded theory.
	X	-	-José osvaldo de Sordi -Djair picchiai -Manuel antonio Meireles da Costa -Maria aparecida Sanches	Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos de redes interorganizacionais	Identificar alguns dos conhecimentos e habilidades requeridos para a compreensão e abstração de redes interorganizacionais por intermédio de diagramas de rede.
	X	-	-Peter Bent Hansen -Fernanda de Menezes Guimarães	Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos	Analisar os fatores de influência na implementação de uma estratégia no ambiente hospitalar.
	-	X	-Júlio Orestes da Silva -Irani Rocha Paulo -Wienhage -Rita Buzzi Rausch	Gestão ambiental: uma análise da evidência das empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE)	Analisar as informações relacionadas à gestão ambiental mais evidenciadas nos relatórios de administração e notas explicativas das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).
	-	X	-Takeshy Tachizawa -Hamilton Pozo	Passivo e balanço socioambiental: desenvolvimento de um modelo de diagnóstico de sustentabilidade	Este artigo apresenta uma proposta de arquitetura de dados de sustentabilidade para subsidiar o monitoramento de custos socioambientais nas empresas.
	-	X	-Roberto Salgado Beato -Maria Tereza Saraiva de Souza -Iara Regina dos Santos Parisotto	Rentabilidade dos Índices de Sustentabilidade Empresarial em Bolsas de Valores: um Estudo do ISE/Bovespa	Verificar a composição, adesão e rentabilidade desses índices em bolsas de valores, tendo como base o estudo do índice de sustentabilidade empresarial da ISE/Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo).
	-	X	-Juliana Tatiane Vital -Marília Martins Cavalcanti -Sarita Dalló -Gilberto de Oliveira Moritz -Alexandre Marino Costa	A Influência da Participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das Empresas	Comparar o desempenho, através de determinados indicadores financeiros, entre empresas listadas no Guia das 500 maiores e melhores empresas da Revista Exame que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e das empresas que não fazem.
	-	X	-Marlon Dalmoro	A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas	Analisar a presença a sustentabilidade no perfil empreendedor dos proprietários de empresas incubadas na INOVATES – Centro de Inovação Tecnológica, localizada no município de Lajeado-RS.
	-	X	-Luiz Ricardo Mattos - Teixeira	Sustentabilidade empresarial e valor das ações: uma	Confrontar o desempenho de uma carteira teórica formada pelas ações que compõem o Índice de

	2008			Cavalcante -Adriano Leal Bruni -Fábio José Mota Costa	análise na bolsa de valores de São Paulo	Sustentabilidade Empresarial (ISE) com o desempenho das carteiras teóricas que formam o Índice Bovespa (Ibovespa) e o Índice Brasil (IBrX).
				-Alessandra Vasconcelos Gallon -Sandra Rolim Ensslin	Evidenciação Estratégica dos Pilares da Sustentabilidade Empresarial: Investigação no Relatório da Administração das Empresas que Compõem o ISE	Verificar a evidenciação dos elementos – relacionamento com empregados e fornecedores, relacionamento com a comunidade, governança corporativa e impactos ambientais das atividades – que se configuram como os pilares do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, nos Relatórios da Administração, do período de 2000 a 2006, das 34 empresas que compõem a carteira teórica anual de dezembro/2006 a novembro/2007 do ISE, por meio da técnica da análise de conteúdo.
		-	X	-Leonardo Locarno -Eduardo Trindade Bahia -Wanyr Romero Ferreira	Estudo da Sustentabilidade do Desenvolvimento Turístico em Reservatórios de Hidroelétricas	Descrever e analisar o aproveitamento do turismo e seus impactos socioambientais ocasionados pelo uso recreacional dos recursos hídricos nas represas de Itutinga e Camargos, município de Itutinga, tendo como propósito fundamental contribuir para o planejamento da utilização dos reservatórios, dentro de uma abordagem sistêmica, integrada e estratégica.
		-	X	-Marcia França Ribeiro -José Antonio Peixoto -Leydervan de Souza Xavier	Estudo do Indicador de Sustentabilidade	Descrever a metodologia da Pegada Ecológica (Ecological Footprint), uma ferramenta para medir, comunicar e comparar o desenvolvimento das nações, utilizando uma fundamentação teórico-empírica por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada na literatura especializada.
		-	X	-Ivete Delai -Sérgio Takahashi	Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa	Apresentar um modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa, com base na complementaridade de oito renomadas iniciativas de mensuração, que possa ser utilizado pelas organizações no desenvolvimento ou na avaliação seus modelos de mensuração da sustentabilidade.
2007		-	-	-	-	-

FONTE: O autor

Justifica-se a presente pesquisa pela contribuição teórica aos estudos da administração ao desenvolver pesquisa sobre os temas cognição e sustentabilidade em conjunto. Outra justificativa teórica diz respeito às categorias (ou subcategorias)

de análise que podem emergir durante a realização da pesquisa, possibilitando a verificação mais detalhada de relações entre grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade em organizações, o que pode colaborar para a futura formulação de hipóteses para estudos adicionais na área. Essas relações podem levar a uma melhor compreensão das percepções, interpretações, decisões e ações adotadas pelos participantes nas organizações, bem como seu impacto sobre a sustentabilidade.

Sendo assim, torna-se relevante verificar se o Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) influencia a Sustentabilidade em Organizações (SEO), o que pode auxiliar na formulação de estratégias mais apropriadas para a sustentabilidade organizacional e criação de valor sustentável para a sociedade. Portanto, outra justificativa para a execução desta pesquisa é seu caráter descritivo-exploratório, permitindo conhecer um fragmento a mais e de maneira detalhada sobre o fenômeno a ser estudado.

A investigação da relação entre o Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e a Sustentabilidade em Organizações pode contribuir para revelar variáveis ou construtos que influenciam a concepção de estratégias de sustentabilidade; possibilitando aos executivos um melhor entendimento de como desenvolver e adotar estratégias voltadas para a sustentabilidade e, ainda, contribuir com os estudos para formação e desenvolvimento de futuros executivos com uma visão mais completa de sustentabilidade dentro das empresas nas quais participam.

Como justificativa prática da pesquisa destaca-se a importância do tema sustentabilidade para as empresas no contexto mundial e sua relação com a complexidade cognitiva nas organizações. Onde as decisões tomadas resultam de processos mentais e, por isso, é importante que se compreenda quais processos mentais levam os indivíduos à tomada de decisão que culmina em ação nas empresas levando-as a um determinado nível de sustentabilidade *triple bottom line* – TBL (ELKINGTON, 1994, 1998; NASSER-CARVALHO, 2004).

Outro ponto relevante é que a sustentabilidade se baseia na ideia de que economias e empresas não operam isoladas ou em um vácuo, estando, porém, integradas na sociedade e no meio ambiente. As implicações empresariais dessa perspectiva são significativas, considerando-se que as organizações precisam ir além da filantropia dirigindo-se para o crescimento econômico associado à criação de benefícios sociais e ambientais (SAP, 2009).

Pode-se justificar, também, com base na definição sobre desenvolvimento sustentável apresentada no relatório elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD), que induz a uma nova visão do crescimento e desenvolvimento econômico, demonstrando o quão ligados estão o presente e futuro, impactados direta e indiretamente pelas decisões e ações tomadas nas organizações. A partir disso, amplia-se a compreensão, bem como, a percepção de que as questões sociais e ambientais não devem ser tratadas unicamente como um tema técnico ou político isolado, sendo oportuno a sua observação em conjunto (BM&FBOVESPA, 2010). Pois, as empresas não só fazem uso do meio como dependem dele para se perpetuarem.

Sendo assim, a criação, desenvolvimento e manutenção de organizações sustentáveis são relevantes para o desenvolvimento sustentável da sociedade em nível global. Demonstra-se, assim, a importância da realização de estudos para compreensão e aplicação da sustentabilidade às estratégias de negócios das organizações (BARBIERI *et al.*, 2010), o que pode contribuir ao descobrir variáveis e construtos que possam ser norteadores durante a concepção das estratégias voltadas à sustentabilidade nas organizações.

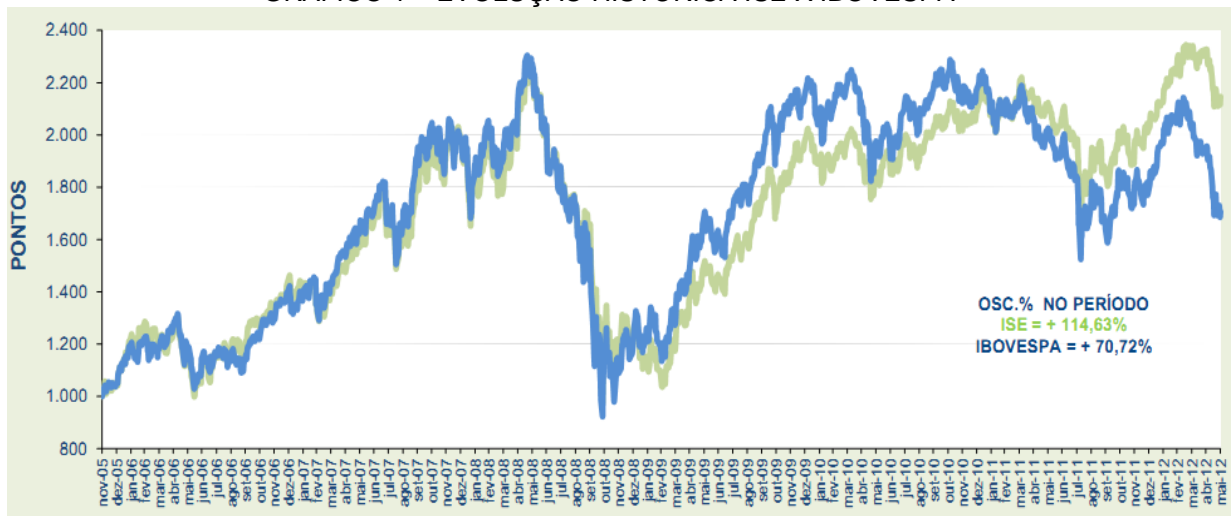
Com base na perspectiva cognitivista, Bastos (2002) afirma que a cognição organizacional é responsável pela investigação da forma como os indivíduos e organizações constroem os seus ambientes e, ainda, como se dá a forma que esses processos se relacionam com produtos organizacionais que são relevantes.

Para que as organizações possam trabalhar com a temática da sustentabilidade é importante que existam executivos que tenham essa concepção. Para isso, as escolas de negócios não podem “apenas transmitir conhecimento teórico ou treinar habilidades e competências”. Elas precisam “desenvolver novos modelos mentais para que os gestores” possam ter essa visão ampliada e mais complexa, a qual demanda grau de complexidade cognitiva diferenciado (VOLTOLINI, 2011, p.23).

Fato relevante é que desde abril de 2011 o desempenho da carteira do ISE apresenta-se superior ao do próprio Ibovespa, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Portanto, aponta-se como relevante descrever como as empresas que compõem o ISE estão trabalhando a temática da sustentabilidade em suas estratégias, já que seu desempenho têm se mostrado superior ao do Ibovespa a

partir de abril de 2011. Baseando-se nas discussões a pouco apresentadas, justifica-se o presente estudo como oportuno e de relevância teórica e prática.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA ISE X IBOVESPA



FONTE: BM&FBOVESPA (2012b)

Faz-se necessário embasar teoricamente os temas principais que fundamentam a presente pesquisa. Portanto, o próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica de toda a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta fundamentações teóricas e empíricas sobre os principais temas que compõem a dissertação, sendo composto por quatro tópicos principais que são desmembrados em subtópicos para melhor explicação. O primeiro tópico aborda a sustentabilidade e traz conceitos acerca do desenvolvimento sustentável, da Sustentabilidade em Organizações (SEO) e da Criação de Valor Sustentável (CVS). O segundo tópico apresenta conceitos relacionados à cognição, incluindo: cognição em organizações, mapas cognitivos e Grau de Complexidade Cognitiva (GCC). O terceiro tópico apresenta conceitos que relacionam Sustentabilidade em Organizações (SEO) e Grau de Complexidade Cognitiva (GCC). Por fim, o quarto tópico apresenta um histórico sobre índices de sustentabilidade empresarial no mundo e finaliza introduzindo o ISE da BM&FBovespa.

2.1 SUSTENTABILIDADE

Capra (2002, p. 226) apresenta o conceito de sustentabilidade, o qual foi “criado no início da década de 1980 por Lester Brown o fundador do Instituto *Worldwatch*,” onde Brown definiu que a sociedade sustentável é aquela que demonstra capacidade “de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras”.

Nos anos seguintes as discussões envolvendo a temática intensificaram-se, possibilitando o surgimento da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) em 1983. As discussões da comissão geraram um documento em 1987 que ficou mundialmente conhecido como Relatório Brundtland no qual usou a mesma definição criada por Lester Brown em 1980 “para apresentar a noção de desenvolvimento sustentável” (CAPRA, 2002, p. 226).

O Relatório Brundtland já em 1987 chamava atenção para a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento existente e alertava que:

As próximas décadas serão vitais. É tempo de romper com os modelos do passado. Se tentarmos manter a estabilidade social e ecológica por meio das velhas estratégias de desenvolvimento e proteção ambiental, a instabilidade aumentará (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 25).

A partir desse cenário, discussões ocorridas em âmbito internacional tornaram-se mais recorrentes, possibilitando um melhor entendimento e o aprofundamento em relação ao desenvolvimento que dali em diante deveria ser sustentável.

2.1.1 Desenvolvimento sustentável

Para Bellen (2006) os primeiros entendimentos sobre desenvolvimento sustentável possuem sua procedência mais distante “no debate internacional sobre o conceito de desenvolvimento” (p.17). Na realidade, seria uma espécie de reavaliação do conhecido conceito de desenvolvimento. Por isso, tratando-se “da história da reavaliação da noção do desenvolvimento predominantemente ligado à ideia de crescimento, até o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável” (p.21). De acordo com o autor, “o foco do conceito é a integridade ambiental e apenas a partir da definição do Relatório de Brundtland a ênfase desloca-se para o elemento humano, gerando um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social” (p.23). É a partir desse momento que o conceito torna-se mundialmente difundido e conhecido (BELLEN, 2006, p. 17-23).

Ignacy Sachs complementa (VEIGA, 2008) ao afirmar que o desenvolvimento apresenta-se como uma das *idées-force* das ciências sociais ao conformar-se como uma problemática ampla e de caráter pluri e multidisciplinar; e que as complexas relações existentes entre as sociedades humanas e a biosfera não devem ser ignoradas, pois se influenciam mutuamente. Verifica-se, então, a importância do homem de agir com prudência quando da utilização da natureza (VEIGA, 2008).

Por sua vez, o Relatório Brundtland traz o conceito de desenvolvimento sustentável de forma clara quando explica que a raça humana tem a capacidade de “tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também as suas” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 44).

Complementando a discussão, Hart e Milstein (2004, p. 66) afirmam que o desenvolvimento sustentável poderia ser entendido como “um processo para se alcançar o desenvolvimento humano de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura”.

2.1.1.1 Histórico e características do desenvolvimento sustentável

Os primeiros movimentos para o desenvolvimento sustentável tiveram início e ascenderam a partir das preocupações propagadas nas décadas de 1970 e 1980. Os padrões de produção e consumo nas sociedades de economia industrial não tinham e nem poderiam ser mantidos, tendo-se em voga os recursos do planeta. Evidencia-se com mais frequência o fato de que muitas questões sociais, econômicas e ambientais estão inter-relacionadas. Para ajudar na compreensão da sustentabilidade, o Relatório Brundtland ressalta a importância da realização das necessidades humanas de uma maneira que respeite a responsabilidade entre as gerações. Da mesma forma, a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) destaca que a melhoria da qualidade da vida humana deve acontecer paralelamente com a proteção do planeta e de sua capacidade de regeneração como um todo (UNESCO; UNITED NATIONS, 2005).

Com base no relatório apresentado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, verificam-se três áreas interligadas (econômica, social e ambiental) que são comumente identificadas no conceito de desenvolvimento sustentável. Primeiramente, a sociedade aponta a necessidade de uma compreensão das instituições sociais e do papel que exercem na mudança e também no desenvolvimento, bem como em sistemas democráticos e participativos que oferecem a oportunidade de expressar opiniões, participar da eleição de governos, criando consensos e resolvendo controvérsias. Em seguida, a área denominada meio ambiente a qual busca conscientizar o uso dos recursos e demonstrar a fragilidade do meio ambiente físico e dos efeitos das ações e decisões do homem sobre o meio ambiente, buscando-se o compromisso de inserir as questões ambientais na elaboração das políticas sociais e econômicas. E a terceira área, não menos importante, chamada economia, que busca conscientizar todos em relação aos limites e potencial de crescimento econômico, bem como seus impactos na sociedade e no meio ambiente, com o compromisso em diminuir os níveis de consumo individuais e coletivos, demonstrando preocupação com o meio ambiente e a justiça social (UNESCO, 2005).

Como poderiam então crescer as economias com a diminuição do consumo? Tal problema pode ser solucionado através da criação de novos mercados, por meio

do desenvolvimento de negócios junto, por exemplo, à base da pirâmide econômica, a qual é composta por cerca de quatro a cinco bilhões de pessoas que são providas de poucos recursos financeiros bem como de serviços básicos. Tal engajamento pode beneficiar a sociedade de uma forma global (PRAHALAD; HART, 2002).

Para Elkington (1994), tornou-se cada vez mais claro que as empresas podem desempenhar um papel central na concretização dos objetivos de estratégias de desenvolvimento sustentável. As organizações poderiam dedicar atenção aos ciclos de vida dos seus produtos e às necessidades específicas e mudanças dos seus clientes. O autor afirma que a opinião pública tem sido um fator-chave por trás de todas estas iniciativas. Para exemplificar ele aponta que em 1992 uma pesquisa de opinião pública realizada em 22 países com cerca de 22.000 pessoas mostrou que a preocupação com o meio ambiente tornou-se um fenômeno mundial.

Com isso, o objetivo máximo seria obter a existência e convivência pacífica dos povos, atenuando o sofrimento, a fome e a pobreza, em um mundo no qual as pessoas poderiam exercer dignamente seus direitos como seres humanos e cidadãos. Tais inter-relações salientam as complexidades encontradas, como sendo partes do meio ambiente natural e dos sistemas de aprendizagem humana, demandando uma constante abordagem multidimensional (UNESCO, 2005).

2.1.1.2 Sustentabilidade econômica

Para Bellen (2006, p. 34) “a sustentabilidade econômica abrange alocação e distribuição eficientes dos recursos naturais dentro de uma escala apropriada”. A alocação para ser considerada boa “disponibiliza recursos em função das preferências individuais”, ou seja, atendendo a demandas de mercado de maneira individual, onde tais preferências “são avaliadas pela habilidade de pagar utilizando o instrumento do preço”. No caso da distribuição, é responsável por distribuir de forma dividida os recursos em disponibilidade, ou seja, se refere “à divisão dos recursos entre as pessoas”. E por último, não menos importante, a escala está relacionada à quantidade de recursos retirados em forma bruta e devolvidos como resíduos ao ambiente, ou seja, “se refere ao volume físico do fluxo de matéria e energia, de baixa entropia, retirada do ambiente em forma de matéria bruta e devolvida a ele como resíduos de alta entropia”. O mesmo afirma que “para os

economistas o problema da sustentabilidade se refere à manutenção do capital em todas as suas formas” (BELLEN, 2006, p. 34).

Para Scandelari (2011, p. 93) na dimensão econômica da sustentabilidade “defende-se que os lucros de empresas e a riqueza dos países sejam obtidos através da gestão responsável dos recursos, de forma a respeitar as demais dimensões da sustentabilidade”.

O sistema entraria em colapso quando se demanda mais recursos num intervalo de tempo em que o ambiente não consegue repor, surgindo, então, uma crise “quando a economia, ou o subsistema econômico, cresce de tal maneira que a demanda sobre o meio ambiente ultrapassa seus limites” (BELLEN, 2006, p. 34).

2.1.1.3 Sustentabilidade social

A dimensão social da sustentabilidade enfatiza a relação do ser humano com a ecosfera. Preocupando-se, principalmente, “com o bem-estar humano, a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida dessa condição”. Aqui a riqueza é apenas parte da preocupação geral, pois o que se sobressai com maior relevância nessa dimensão diz respeito ao acesso por parte da sociedade em geral “a serviços básicos, água limpa e tratada, ar puro, serviços médicos, proteção, segurança e educação”. Onde o acesso a tais recursos e serviços “pode estar ou não relacionado com os rendimentos ou a riqueza da sociedade” (BELLEN, 2006, p. 37).

Os esforços aqui estariam relacionados com uma espécie de capitalismo inclusivo, sendo aquele que desenvolve novas modalidades de produtos e negócios junto às comunidades locais e à sociedade em geral, envolvendo as pessoas tanto no consumo quanto na produção, possibilitando um desenvolvimento local e global ao mesmo tempo.

2.1.1.4 Sustentabilidade ambiental

Hawken, Lovins e Lovins (1999) discutem a questão do desperdício como sistema, os autores afirmam que a natureza dissipadora dos processos industriais da época presente criou para o nosso planeta três crises que podem estropear a nossa civilização como um todo. A primeira é referente à degradação do meio ambiente

natural; a segunda refere-se à dissolução continuada das sociedades civis; e, por último, a ausência de vontade pública necessária para abrandar o sofrimento e gerar o bem-estar. Isso torna importante aprender a lidar de modo responsável com o desperdício é uma solução.

Existe uma utilização desequilibrada dos recursos disponibilizados pela natureza, bem como boa parte da população é explorada durante essa utilização, pois poucos obtêm vantagens sobre a exploração dos recursos. Porém, “o aumento e a aceleração da destruição do meio ambiente natural no mundo inteiro, é tão grave quanto, senão mais grave do que os efeitos sociais” causados pela exploração insustentável dos recursos naturais (CAPRA, 2002, p. 144).

De acordo com Hawken, Lovins e Lovins (1999, p. 4) a natureza presta o “serviço de reciclagem” ao planeta e a todos que nele habitam, de forma gratuita. Porém, o consumo dos recursos apresenta níveis acima dos que a natureza pode absorver. Isso ocasiona uma insustentabilidade no sistema. Mostra-se, assim, a importância da dimensão ambiental ou ecológica ser trabalhada na sustentabilidade.

Conforme Scandelari (2011, p. 93) a sustentabilidade ambiental pode ser entendida como “um processo decorrente da conservação, proteção e redução do consumo de recursos naturais”, considerados todos aqueles extraídos direta ou indiretamente da natureza, e da utilização apropriada “de resíduos, efluentes e substância tóxicas, de forma a minimizar o seu impacto sobre a natureza”.

2.1.1.5 *Triple Bottom Line*

A terminologia *Triple Bottom Line* (TBL) foi proposta por John Elkington e ficou conhecida mundialmente como o tripé da sustentabilidade, nela o autor propõe uma visão multidimensional para a adoção de estratégias nas empresas e orienta sobre a importância de levarem-se em conta as questões ambientais, sociais e econômicas quando da análise de negócios (ELKINGTON, 1994, 1998).

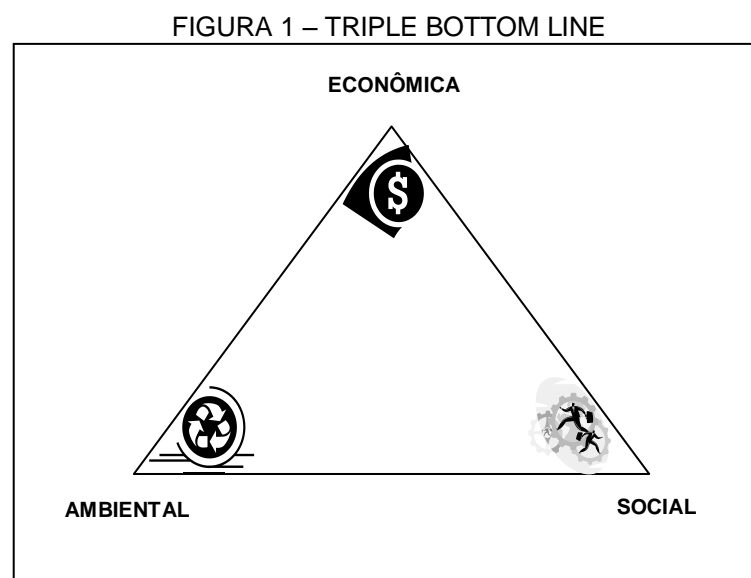
Scandelari (2011, p. 96) aponta que um exemplo prático da adoção e implementação prática do *triple bottom line* são os relatórios de sustentabilidade existentes em diversas empresas que, mesmo fazendo uso de formatos e metodologias variadas e com suas especificidades, adotam “em sua essência as diretrizes do Relatório Brundtland, da Agenda 21 e do *Global Compact*”, onde suas ações são mensuradas com o uso de indicadores que se baseiam nas dimensões da

sustentabilidade anteriormente descritas. A autora esclarece ainda que os relatórios tratam de questões referentes às dimensões econômicas, ambientais e sociais “conhecidas como *Triple Bottom Line*”.

Para Petrini (2006, p. 54) o *triple bottom line* é um modelo que pode ser utilizado pelas organizações para interpretar o mundo a sua volta e, conseqüentemente, a sustentabilidade de uma forma integrada, analisando e ponderando as três dimensões propostas por John Elkington. A abordagem do *triple bottom line* serve como uma espécie de referencial que é utilizado “para medir e reportar o desempenho corporativo baseando-se em parâmetros econômicos, sociais e ambientais”. Analisando de maneira mais ampla, faz-se uso do termo para capturar de forma conjunta e inter-relacionada “todo conjunto de valores, questões e processos” organizacionais que precisam ser propostos com a finalidade de tornar mínimo qualquer dano que por ventura resulte das atividades desenvolvidas pelas empresas, almejando “criar valor econômico, social e ambiental”. Tal perspectiva estratégica demanda para sua concepção que haja “clareza nos objetivos da organização, levando em consideração todos os seus *stakeholders*”.

As organizações que adotam e implantam com sucesso a perspectiva do *triple bottom line* alcançam uma espécie de resultado tríplice, o qual é equilibrado em virtude das três dimensões serem trabalhadas conjuntamente, de maneira complementar e dinâmica (ELKINGTON, 1994, 1998, 2004; PETRINI, 2006).

Sendo, assim, “o *triple bottom line* é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisões para gestores organizacionais” (MAIA; PIRES, 2011).



FONTE: elaborado a partir de Elkington (1994, 1998, 2004)

2.1.2 Sustentabilidade em organizações (SEO)

A sustentabilidade empresarial pode ser entendida de maneira convencional como sendo a capacidade de criar ou gerar recursos que remunerem os fatores de produção, repondo os ativos consumidos e investindo para que se possa prosseguir competindo (BARBIERI *et al.*, 2010). Porém, tal entendimento não atende à realidade atual, demandando uma perspectiva mais integrada.

Sendo assim, os estrategistas e teóricos organizacionais começam a entender de que forma os recursos ambientais e capacidades orientadas podem render fontes de vantagem competitiva que se sustentem ao longo do tempo. As organizações podem desenvolver estratégias que possibilitem a criação de vantagem competitiva baseadas em capacidades que promovam a atividade econômica ambientalmente sustentável (HART, 1995; HART; DOWELL, 2010).

Corroborando com isso o entendimento da BM&FBovespa (2012f, p. 37) de que:

Para o setor empresarial, o conceito de sustentabilidade representa uma nova abordagem de se fazer negócios que, simultaneamente, promove inclusão social (com respeito à diversidade cultural e aos interesses de todos os públicos envolvidos no negócio direta ou indiretamente), reduz - ou otimiza - o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem desprezar a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento. Esta abordagem, ao lado das melhores práticas de governança corporativa, cria valor ao acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio no longo prazo, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável para toda a sociedade neste planeta.

2.1.2.1 Visão baseada em recursos naturais (VBRN)

A discussão é complementada quando Hart (1995) sugere que a Visão da Firma Baseada em Recursos Naturais (VBRN) pode ser adotada como auxiliar para o alcance da sustentabilidade nas organizações já que se têm verificado pressões sobre as empresas para diminuir ou até eliminar as emissões, efluentes e resíduos originários de suas operações. Controlando os danos causados anteriormente e prevenir os futuros danos que possam ocorrer. As organizações podem gerenciar o ciclo de vida de seus produtos, empregando a análise do ciclo de vida, a qual é usada para avaliar a carga ambiental de um determinado produto desde sua origem

(nascimento) até o descarte final (pós-uso). Isso demanda a compreensão das interdependências existentes entre a organização e o meio que a cerca.

Para obter baixos custos de ciclo de vida ambiental as empresas podem criar projetos para, primeiramente, minimizar o uso de materiais não renováveis ou que demandam grande tempo de reposição natural; em seguida, evitar o uso de materiais tóxicos; e, por último, utilizar recursos (renováveis) de acordo com sua taxa de reposição natural. As estratégias de prevenção da poluição, gerenciamento do produto, tecnologia limpa e base da pirâmide operacionalizam a visão da firma baseada em recursos naturais, apontando a direção para um desenvolvimento sustentável e, conseqüente, criação de valor sustentável (HART, 1995; HART; DOWELL, 2010).

Outro ponto seria relacionado à consciência humana, pois ela pode motivar o desenvolvimento de tecnologias que visem à sustentabilidade. Porém, confiar somente no desenvolvimento de novas tecnologias para o alcance da sustentabilidade ecoa como uma medida que visa apenas prorrogar os inevitáveis problemas ambientais e sociais (MAIA; PIRES, 2011). Dessa forma, é oportuno que a sustentabilidade nas organizações seja fomentada de maneira transversal, ou seja, permeando a organização como um todo, bem como de maneira global, percebendo e relacionando-se com o meio a sua volta.

Corroborando o exposto, Hart e Milstein (2004) apontam quatro conjuntos de motivadores globais relacionados à sustentabilidade. Um primeiro conjunto está relacionado com o aumento da industrialização e suas conseqüências correlatas (como consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos). Nesse caso, a eficiência na utilização dos recursos e a prevenção de poluição são cruciais para o desenvolvimento sustentável. Um segundo conjunto de motivadores relacionando-se à proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil. Sob essa perspectiva, o desenvolvimento sustentável desafia as organizações a funcionarem de uma maneira transparente, responsável, tendo em vista a existência de uma bem informada e ativa base de *stakeholders*. O terceiro conjunto relaciona-se às tecnologias emergentes que fornecem soluções poderosas e revolucionárias que chegariam a tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que se utilizam de energia e matérias-primas de forma intensiva. As inovações e as mudanças tecnológicas seriam, então, a chave para a busca do desenvolvimento sustentável. Por último, e não menos importante, o quarto conjunto de motivadores

está relacionado com o crescimento da população, o aumento da pobreza e da desigualdade associados à globalização. O desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala de massa, sobretudo entre os quatro a cinco bilhões mais pobres do mundo, demonstra ser de considerável relevância para o desenvolvimento sustentável.

O cenário apresentado demonstra que o conceito de sustentabilidade em organizações demanda um novo modelo de gestão que leve em consideração no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômico-financeira, as dimensões ambiental e social. A percepção do ambiente baseada nas três dimensões – *triple bottom line* – demonstra a capacidade que o gestor tem de abstração de constructos que integram a sustentabilidade. Pois, tal conceito parte da verificação “de que as atividades produtivas ou prestadoras de serviços geram externalidades, positivas e negativas” (LINS; ZYLBERSTAJN, 2010).

Lins e Zylberstajn (2010, p. 42) dizem que:

Associado à ideia de sustentabilidade está o conceito de externalidades, há muito estabelecido pelo ramo da microeconomia clássica conhecido como economia do bem-estar (*welfare economics*). Também conhecidas como efeitos colaterais ou de vizinhança, as externalidades são definidas como efeitos externos não intencionais, positivos ou negativos, das atividades das empresas sobre outros agentes econômicos. Assim, por exemplo, a poluição do ar, da água ou do solo gerada por um processo industrial pode acarretar custos operacionais, ou perda de rendimento, para um empreendimento agrícola que dependa da utilização desses recursos naturais em seu processo produtivo. Nesse caso, as atividades de um agente econômico provocam perdas de bem-estar em outros, que não são adequadamente compensadas pelo sistema de preços de mercado.

Quando fazem uso dos motivadores globais, as organizações podem fomentar a sustentabilidade ao aproveitar o mercado composto pelos quatro a cinco bilhões de pessoas que compõem a base da pirâmide econômica. Pois, as empresas com persistência e recursos para competir pela base da pirâmide (BP) terão como recompensa o crescimento dos lucros e uma incalculável contribuição para a humanidade (PRAHALAD; HART, 2002).

Contribuindo com as discussões, apresenta-se um direcionamento da visão baseada em recursos naturais que tem envolvido uma crescente atenção para o papel das grandes corporações na diminuição da pobreza para a civilização global. Uma área primordial para os estudos sobre a base da pirâmide relacionada à visão baseada em recursos naturais é investigar quais capacidades seriam necessárias

para as companhias identificarem, desenvolverem e aproveitarem as oportunidades de negócios realizados na base da pirâmide. As organizações necessitam co-criar novos formatos de negócios junto com as comunidades da base da pirâmide e não simplesmente venderem produtos de baixo custo estendendo seus sistemas de distribuição. A criação de negócios em parceria com as comunidades locais possibilita o desenvolvimento de novos mercados para as empresas, contribuindo para a sustentabilidade nas organizações, pois gera empregos locais, atendendo necessidades locais com baixo impacto ambiental trazendo crescimento e desenvolvendo a trajetória da organização (HART, 1995; HART; DOWELL, 2010).

2.1.2.2 Base da pirâmide (BP)

Faz-se oportuno apresentar o conceito de Base da Pirâmide que é o:

Mercado composto por consumidores das classes sociais menos favorecidas formado por cerca de cinco bilhões de pessoas no mundo. De acordo com o indiano C.K. Prahalad, especialista em estratégia empresarial, o futuro dos negócios está na criação de produtos e serviços acessíveis às camadas carentes da população mundial. As iniciativas voltadas para a Base da Pirâmide exigem inovação, tecnologia, logística e exploração da produção em larga escala, como forma de minimizar os custos de produção e possibilitar a oferta dos produtos a preços menores para as populações mais pobres (BM&FBOVESPA, 2012f, p. 5).

Tendo em vista que as pessoas que fazem parte da base da pirâmide são muitas vezes privadas de serviços básicos, os quais poderiam ser sanados ou prestados por empresas interessadas em, por um lado, aumentar seus ganhos e, por outro, atender e/ou resolver tais problemas.

Por exemplo, quando uma indústria de confecções instala-se em determinada comunidade e contrata pessoas que vivem lá, primeiro está gerando renda local e, com isso, possibilitando uma melhoria da qualidade de vida local, pois as pessoas que lá vivem não precisam se deslocar para outras localidades para trabalhar e, ainda, podem ter acesso a vestuário de qualidade, provavelmente, a preços mais acessíveis, fomentando a economia local. E, ainda, quando uma empresa reduz o tamanho das embalagens (por exemplo) dos iogurtes que vende está disponibilizando acesso a um produto nutritivo a preço também acessível. Neste momento, ela cria um mercado consumidor que antes não era atendido.

Outras vezes fica evidente que o mercado da base da pirâmide não é bem atendido pelos comerciantes locais, é muito frequente serem vítimas de exploração ativa por parte de agiotas locais, oficiais corruptos e prestadores de serviços de qualidade ruim. Prahalad e Hammond (2002) mostram dados de pesquisas que indicam que os pobres pagam de duas a vinte vezes mais por bens e serviços básicos como água, alimentos, remédios, entre outros, do que os consumidores do mercado localizado no topo da pirâmide (HART, 2006).

De acordo com Campanholo, Fontes e Alves (2010, p.6-7) C. K. Prahalad levanta uma reflexão quando instiga as empresas a deixarem de ver as pessoas que estão na base da pirâmide “como vítimas ou como um fardo” e comessem a vê-los como potenciais empreendedores e consumidores conscientes. Essa reflexão profunda vai de encontro com a essência das organizações do mundo todo, “pois todas são criadas para atender as necessidades dos consumidores, o que por sua vez isso não vem acontecendo”.

Em decorrência, as organizações são conduzidas a modificarem sua compreensão de escala, de que “maior é melhor”, para operações de pequena escala, altamente distribuídas, conectadas com capacidades em escala global. As tentativas de adaptar o modelo de negócios realizados no topo da pirâmide para ser usado na base, demonstram forte tendência ao insucesso. Por exemplo, a Hindustan Lever Ltda. (HLL), uma subsidiária da Unilever, foi a pioneira dentre as corporações multinacionais no atendimento aos mercados da base da pirâmide. A HLL percebeu que uma pequena empresa local oferecia detergentes para consumidores da base da pirâmide, ao associar-se com ela, descobriu que a firma local havia criado um sistema de negócios totalmente novo na venda de detergentes, tanto em relação ao produto quanto a forma de distribuí-lo e vendê-lo (HART, 2006).

Sob tal perspectiva surgem diversas oportunidades de negócios para as organizações que decidirem atender e trabalhar junto a este mercado potencial composto pelos quatro a cinco bilhões localizados na base da pirâmide econômica, em contrapartida, estarão contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população do planeta, mas, somente se desenvolverem seus negócios de maneira compartilhada e inclusiva (PRAHALAD; HART, 2002).

Percebe-se que os problemas associados com a base da pirâmide, como a falta de instituições formais, infraestrutura pobre e baixo nível de estudo carecem de um esforço das corporações para geração de novas capacidades, sendo importante

melhorar essas condições, se desejarem desenvolver de forma sustentável modelos de negócios para servir aos menos favorecidos e, paralelamente, ampliar seus mercados. Estratégias de negócios com viés incremental são, por vezes, incipiente, de tal forma que seriam oportunas mudanças por parte das organizações e escolas de negócios almejando a adoção e implementação de estratégias direcionadas para a sustentabilidade, as quais possam resolver problemas sociais e ambientais, mais do que simplesmente diminuir os impactos negativos associados com as operações decorrentes delas (HART, 1995; HART, 2006; HART; DOWELL, 2010).

A transformação dos bilhões potenciais consumidores, que compõem a base da pirâmide econômica, em efetivos consumidores é uma oportunidade de mercado, desenvolvimento e expansão para as organizações de todos os portes. Isso representa, ainda, uma chance de integração para as organizações, governo e sociedade civil para que possam trabalhar juntos em uma causa comum, contribuindo para sustentabilidade em uma perspectiva sistêmica. O desenvolvimento das organizações por meio de estratégias de negócios direcionadas para a base da pirâmide auxilia na dissolução de conflitos entre defensores do comércio local e do capitalismo global, além de possibilitar a integração da sustentabilidade econômica, social e ambiental. Uma apropriada elaboração e aplicação de novos modelos de negócios podem contribuir para o fortalecimento das culturas em comunidades locais e seus estilos de vida, pois a combinação do conhecimento local e global realizado de maneira ponderada contribui para a transformação de uma maneira sustentável, ou seja, não seria uma imposição de velhos modelos a este (novo) mercado da base da pirâmide (HART, 2006; PRAHALAD; HART, 2002).

Já que as comunidades situadas na base da pirâmide estão, frequentemente, isoladas física e economicamente, a melhoria e desenvolvimento do sistema de distribuição e comunicação das organizações possivelmente contribuirá para o desenvolvimento sustentável da base da pirâmide e, conseqüentemente, gerar sustentabilidade organizacional (PRAHALAD; HART, 2002).

Sendo assim, Hart e Dowell (2010) afirmam que para o desenvolvimento da capacidade estratégica para se trabalhar com a base da pirâmide é interessante que se busque, como recurso fundamental, a inovação. Tendo, então, como força motora atender as necessidades dos menos favorecidos economicamente, o que no longo prazo pode significar vantagem competitiva para organização.

2.1.2.3 Inovação disruptiva

Para Farfus e Rocha (2007), ter pensamento inovador a respeito dos processos decisórios que conduzem o nosso planeta e cotidiano não é uma questão de estar à esquerda e protestando ou à direita e satisfeito. É, sim, uma questão de bom senso e demonstração de inteligência (e capacidade cognitiva). O bem estar e desenvolvimento econômico e social dos economicamente menos favorecidos melhoram a vida de todos, e não somente dos que vivem na base da pirâmide econômica. Para os autores, dos sujeitos mais ricos, o que se exige não é bondade, é, tão somente, inteligência para percepção e análise de novas oportunidades.

Uma possibilidade é o uso da inovação disruptiva que rompe e redefine a trajetória das organizações pela introdução de produtos que não possuem alta qualidade como os hoje disponíveis, mas proporcionam outros benefícios, como simplicidade, conveniência e um custo diminuído, que clientes novos ou menos exigentes avaliam como importantes. A compreensão sobre inovação disruptiva esclarece a relação implícita que existe entre desenvolver negócios junto à base da pirâmide e inovar socialmente. Ao desenvolver estratégias e negócios para servir à base da pirâmide, as organizações, possivelmente, estarão inovando no mercado e, por isso, poderão obter retornos (tangíveis e intangíveis) atrelados ao pioneirismo (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Cândido (2012) conceitua a inovação disruptiva como sendo aquela que resultará em novos mercados e modelos de negócio, pois ela apresenta soluções mais eficientes em relação às que existem na atualidade. Ela surge com a ruptura de um velho modelo de negócios modificando as bases de competição que existem naquele momento. De início ela disponibilizará ao mercado produtos ou serviços que apresentam menor desempenho quando comparados com outros disponíveis no mercado, onde num primeiro momento pode chegar a ser mal visto de tal forma que seja considerado inconcebível pelos clientes potenciais. Porém, para ganhar mercado esses novos produtos oferecem outras características que chamam a atenção do mercado criando novos consumidores, no caso menos exigentes, nesta fase tais características não são valorizadas pelos consumidores mais exigentes (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Cândido (2012, p. 7) complementa afirmando que:

Os novos produtos são normalmente mais baratos, mais simples, menores, com maior praticidade e conveniência para o uso. Portanto, isso dará origem a novos mercados, que poderão facilmente assumir a posição dos produtos existentes anteriormente nos mercados. Assim, com estes diferenciais a tendência é os negócios prosperarem, pois as organizações que desenvolvem a inovação disruptiva ganharão experiência e investimentos sólidos, permitindo que melhorem cada vez mais o desempenho dos seus produtos, aprimorem os atributos existentes e ainda acrescentar novos atributos aos seus produtos. De uma maneira muito sucinta, é possível referir que a inovação disruptiva gera um novo mercado, com um novo conceito de qualidade para novos consumidores.

A partir da inovação disruptiva, as grandes corporações, podem combinar suas tecnologias avançadas com *insights* oriundos de *gaps* encontrados nas comunidades locais, o que pode ser uma forma de descobrir novos mercados e servir à base da pirâmide. Tais organizações possuem base de conhecimento de nível global e que é de difícil acesso para os empreendedores locais. Tais empreendedores, que possuem recursos gerenciais, podem, em parceria com as grandes corporações, criar negócios por meio de inovação social. Isso pode ser conseguido por meio de alianças realizadas com outras firmas locais ou com o próprio governo local (PRAHALAD; HART, 2002).

2.1.3 Criação de Valor Sustentável (CVS)

Voltolini (2011, p. 22) discute a questão dos líderes sustentáveis afirmando que os mesmos apresentam um senso de responsabilidade superior aos demais, isso os leva a fazer uso de seu poder, através das organizações que comandam, “para criar valor não apenas econômico, mas também social e ambiental”.

É importante para trajetória e perpetuação da empresa que o seu negócio essencial – *core business* – desenvolva-se de forma responsável e sustentável, onde as dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade nas organizações deixam de ser consideradas externalidades que a própria sociedade deve custear, através de impostos e do setor público, tornando-se um fator intrínseco componente da atividade empresarial econômica. O essencial é entender que não é suficiente que uma empresa desenvolva somente algumas atividades sociais para melhorar a imagem, como dito anteriormente é proeminente que isso permeie o “negócio” da empresa como um todo (FARFUS; ROCHA, 2007).

Em complemento, Smith e Sharicz (2011) afirmam que a avaliação da eficiência e eficácia de estratégias de negócios para sustentabilidade em organizações, sendo as desenvolvidas por meio de estratégias de negócios co-criadas junto aos mercados, como o da base da pirâmide, não deve ser realizada – mensurada ou demonstrada – através de corte de custos, mas por atividades que criam valor. Ou seja, o valor deve ser gerado em alguma dimensão da sustentabilidade sem esquecer-se das demais, dessa forma, o possível resultado será a criação de valor sustentável para a empresa, o ambiente e a sociedade de maneira global (SMITH; SHARICZ, 2011).

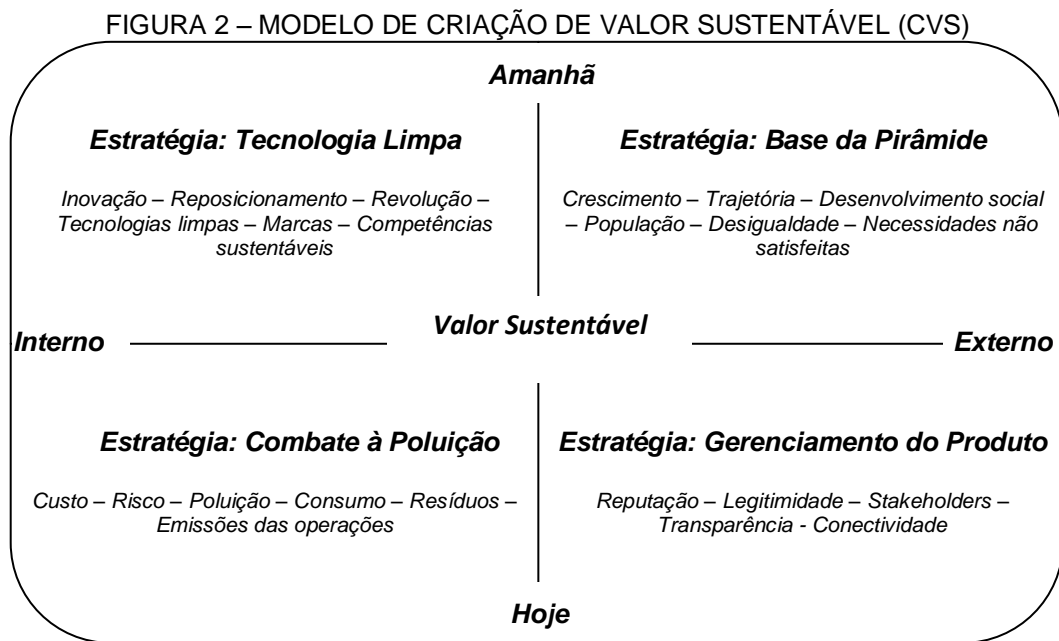
Kania e Kramer (2011) propõem uma nova abordagem para fazer negócios, chamada de "criação de valor compartilhado", que vai além de simples práticas. Para os autores o valor compartilhado é gerado no momento em que as empresas geram valor econômico para si de tal forma que, concomitantemente, produzem valor para a sociedade, respondendo aos desafios sociais e ambientais. As organizações podem criar valor compartilhado de três maneiras distintas: reconcebendo produtos e mercados; redefinindo a produtividade na cadeia de valor; e apoiando a construção de clusters de empresas locais (KANIA; KRAMER, 2011).

Sendo assim, o valor gerado a partir de estratégias que são idealizadas levando-se em consideração dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) pode ser denominado de valor sustentável. Tais estratégias de sustentabilidade são transversalmente concebidas partindo-se da percepção dos participantes da organização sobre o que é valor para todos os seus *stakeholders*, de tal maneira que, em virtude desse entendimento, acaba por ser corroborado por todos eles (HART; MILSTEIN, 2004).

Sendo assim, a criação de valor sustentável ocorre de maneira coletiva, uma vez que empresários, governos, sociedade e estudiosos tem indagado fundamentos de negócios do passado e do presente por causa das externalidades que as organizações produzem. A adoção de estratégias alicerçadas na sustentabilidade, por parte das organizações, que causem menores externalidades negativas ao meio ambiente, sociedade e, em consequência, para elas mesmas, será influenciada pela percepção, e interpretação por parte dos gestores, de oportunidades advindas de resultados gerados pela operacionalização de tais estratégias. A rapidez de adoção de ações fundamentadas em estratégias que são motivadas por atitudes que visam o desenvolvimento sustentável, por sua vez, influenciará o alcance da

sustentabilidade organizacional, criando valor sustentável para toda a sociedade (HART; MILSTEIN, 2004; LINS; ZYLBERSTAJN, 2010).

Com base nas discussões e questionamentos estratégicos sobre a sustentabilidade, Hart e Milstein (2004) propõem um Modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS), o qual possibilita a adoção de estratégias e ações que conduzem à sustentabilidade nas organizações ao criar-se valor de uma maneira contínua – sustentável. A Figura 2 apresenta o modelo.



FONTE: Adaptado de Hart (2006) e Hart e Milstein (2004)

De acordo com a Figura 2, verifica-se que as estratégias presentes no modelo levam à criação de valor sustentável. Entretanto, para se alcançar o valor central é importante que as organizações, primeiramente, contemplem em seus planejamentos estratégias para o atual momento e realidade em que se encontram e para o futuro, bem como estratégias para seus ambientes internos e externos. A adoção das estratégias que compõem o modelo possibilitará às organizações criar valor sustentável aos seus *stakeholders* a partir de processos de conscientização, assimilação, acomodação, adaptação, experimentação e aprendizagem (NOBRE; LOURENÇO; FAGUNDES, 2010) da organização com relação às estratégias componentes do modelo. Tal valor será sustentado por todos os *stakeholders* envolvidos com a organização. Esse comportamento criará um círculo virtuoso onde todos serão beneficiados ao receberem valor de acordo com seus interesses. Isso corrobora com a sustentabilidade nas organizações.

Com isso, é oportuno que as organizações olhem as estratégias para globalização e ampliação de seus negócios por meio de uma nova lente, a de capitalismo inclusivo. Onde, por exemplo, investimentos realizados na base da pirâmide fomentam o desenvolvimento da comunidade local que recebe o investimento e significa tirar bilhões de pessoas da pobreza e deterioração social. Porém, a realização de negócios na base da pirâmide requer inovações e tecnologias em modelos de negócios, e isso demanda conduta e posicionamento diferenciado por parte das organizações (PRAHALAD; HART, 2002).

Hart (1995) e Hart e Dowell (2010) ao proporem a visão baseada em recursos naturais, subdividem uma das três estratégias, a de desenvolvimento sustentável, em duas áreas, a de tecnologia limpa (*Clean Technology*) e a da base da pirâmide (BP). Isso pode ser um indício de que se trabalhando com tecnologias limpas (e ambientalmente sustentáveis) junto ao mercado da base da pirâmide, pode-se promover o desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo em que se trabalha a sustentabilidade nas organizações.

Outra possibilidade é a de que os empreendedores que desenvolvem negócios voltados para a base da pirâmide criem produtos e serviços com baixas consequências ambientais e, dessa forma, podem, muito bem, apontar a direção para o desenvolvimento do mercado do topo da pirâmide, ou seja, produtos mais sustentáveis a partir de inovações disruptivas (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; HART, 2010).

De acordo com Hart e Milstein (2004, p. 75):

O desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente. As empresas são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate à poluição), ao mesmo tempo em que estão reorientando seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa). As empresas são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders* externos, atentando para as ofertas atuais (responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade).

Complementando as discussões, Hart e Milstein (2004) colaboram para o desenvolvimento da sustentabilidade em organizações na medida em que propõem como as empresas podem iniciar suas atividades de reorganização das atuais estratégias ou adoção de estratégias voltadas para a sustentabilidade. O processo

pode ser iniciado por um diagnóstico, o qual tem por base o modelo de Criação de Valor Sustentável – CVS (Figura 2), para estimar qual o nível de equilíbrio do portfólio de produtos e serviços da empresa. Sendo seguido de uma busca, identificação e avaliação de oportunidades, procurando por tecnologia limpa e mercados na base da pirâmide, atendendo tanto a não geração de problemas futuros ao mesmo tempo em que contribui para a sociedade proporcionando a inclusão social por meio da geração de postos de trabalho e atendimento de alguma demanda local. Dessa maneira, edificando novas capacitações e mercados. Por fim, na fase de implementação, a empresa organiza as possíveis atividades em projetos discretos e em experimentos de negócios, com investimentos realizados de maneira separada e diversificada.

Embora ainda não inteiramente explorada pelas organizações, a oportunidade de se gerar valor sustentável que leve em direção a um mundo mais sustentável existe. Alerta-se para simplicidade visual do modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS), não sendo adequado, em momento algum, confundi-la com facilidade de operacionalização, pois as tarefas são desafiadoras e complexas. De tal forma que um número restrito de organizações é capaz de realizar atividades com sucesso e equilibradamente nos quatro quadrantes do modelo de Criação de Valor Sustentável concomitantemente, pois exigem visão, criatividade e paciência (HART; MILSTEIN, 2004).

Maia e Pires (2011, p. 179) consideram:

Que muitos problemas socioambientais foram causados porque decisões simples e fragmentadas visavam atender apenas à dimensão econômica, dentro do conceito de homem econômico, defendido pelos pensadores clássicos da Administração ou, ainda, de homem administrativo, estudado por Simon (1971), aponta-se para a necessidade de decisões complexas que busquem no mínimo o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental simultaneamente.

Ou seja, “as decisões e ações da humanidade em relação à sustentabilidade determinarão seu futuro e o das próximas gerações”. Mostra-se oportuno compreender melhor a questão da complexidade cognitiva que está envolvida nas decisões da organização como um todo, sendo que “este é um momento de busca por soluções conscientes e sistêmicas que reconheçam a complexidade dos problemas ambientais e sociais” (MAIA; PIRES, 2011, p. 181).

2.2 COGNIÇÃO

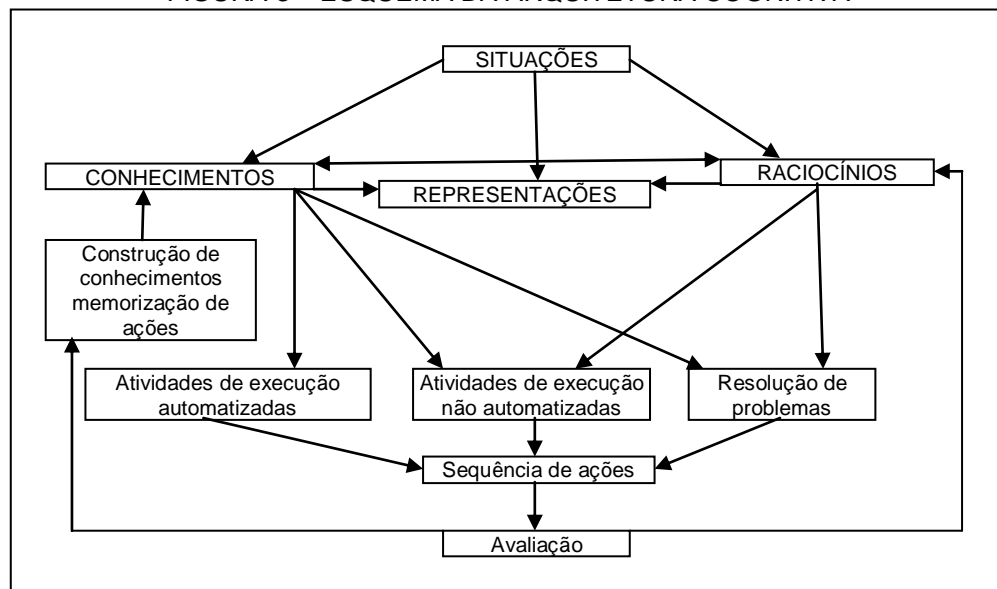
Para Fialho (2001) o funcionamento cognitivo é considerado como o funcionamento de um sistema. Pode-se descrever tal sistema em vários níveis: do intracelular até – um nível mais alto – o nível funcional, o qual está ligado com a “resolução de problemas, compreensão e raciocínio”. O autor acredita na importância de tratar-se o todo com abordagem holística, a qual descreve “os seus emergentes em termos de graus de complexidade” (FIALHO, 2001, p. 58).

Sternberg (2008, p. 36-37) afirma que “a cognição é adaptativa, mas não em todas as circunstâncias específicas”, ou seja, um sistema que se mostra muito “eficiente em cada circunstância” particular e específica pode ser ineficiente em uma grande diversidade de “circunstâncias, apenas porque se tornaria complicado e complexo demais. Portanto os seres humanos representam uma adaptação eficiente, mas imperfeita, dos ambientes que enfrentam”.

A ciência cognitiva é interdisciplinar e procura compreender mecanismos e expressões da atividade inteligente, seja ela baseada em organismos vivos ou máquinas. A psicologia cognitiva e inteligência artificial formam seu núcleo, mas várias outras disciplinas (como a Neurociência, Linguística, Antropologia, Filosofia, e outras) têm progressivamente contribuído para este campo de estudo. Sendo bastante adequado vê-la como transdisciplinar mais do que como algo novo ou uma nova disciplina (NASSER-CARVALHO, 2004; JANISSEK-DE-SOUZA *et al.*, 2007).

A Figura 3 auxilia no entendimento de como se dá o processo de cognição.

FIGURA 3 – ESQUEMA DA ARQUITETURA COGNITIVA



FONTE: Richard (1992, *apud* FIALHO, 2001, p. 63)

A Figura 3 é uma representação estática do sistema cognitivo e mostra a arquitetura cognitiva que é “a descrição dos diferentes elementos que constituem o sistema cognitivo e suas relações”. A figura 3 serve de base para compreender o sistema cognitivo e as relações que o moldam, sendo assim, fácil perceber que as entradas do sistema são as situações, nas quais os indivíduos e organizações se envolvem, que são processadas e “analisadas no interior dos sistemas de sinais e do contexto da situação”. O mesmo sistema apresenta como saídas “movimentos, gestos e produções linguísticas”, ou seja, ações e decisões de ação (FIALHO, 2001, p. 62-63).

A ideia da racionalidade limitada, afirma que a cognição do indivíduo está restringida à sua capacidade de processamento cognitivo, do acesso e da qualidade das informações e do tempo disponível para coletá-las e processá-las. Por isso, tomam decisões satisfatórias para os problemas que lhes são apresentados. Nasser-Carvalho (2004) aponta que o mapa cognitivo mostra sua utilidade ao demonstrar capacidade em estimular a ação, pois através dela é que o executivo/gestor pode compreender o mundo e concretizar algo (MARCH; SIMON, 1967; SIMON, 1970).

Nasser-Carvalho (2004) afirma que vários pesquisadores no campo da cognição desenvolveram pesquisas as quais comprovam que a cognição do indivíduo dá-se por meio de estruturas de conhecimento pré-estabelecidas e, as mesmas, direcionam a atenção durante o processo cognitivo e auxiliam a explicar de forma mais rápida objetos, situações e eventos. Pois, ao contrário de realizar um

processamento passivo dos estímulos do ambiente, os indivíduos utilizam ativamente uma abordagem através da qual suas experiências vividas anteriormente em circunstâncias análogas orientam o processamento atual das informações e estímulos obtidos. Sendo assim, a mente humana não é mais vista, somente, como um computador, mas agora é capaz de interpretar de maneira heurística os acontecimentos (CHOO, 2006).

Existe uma tradição de utilização de conceitos cognitivos para entender fenômenos como processamento de informações, definição de problemas e estruturação cognitiva como afetando as percepções do trabalho, a tomada de decisão e a liderança (BASTOS, 2002) dentro das organizações.

2.2.1 Cognição em organizações

A visão cognitivista tem se mostrado adequada ao estudo da cognição na organização e dela própria, ao apresentar uma nova linguagem a qual permite reinterpretar, sob uma nova ótica, antigos conceitos e aprofundar o entendimento de importantes processos organizacionais. Tal visão é representada por um movimento que transpõe os limites de um campo científico único ou específico, como a Psicologia, e que se sustenta nos progressos e sucessos das neurociências e da inteligência artificial, levando-nos a uma reestruturação das imagens, representações e estruturas interpretativas (NASSER-CARVALHO, 2004; JANISSEK-DE-SOUZA *et al.*, 2007).

Sendo assim, a cognição envolve processos e representações, sendo eles a “inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento”, dos indivíduos (gestores), grupos e organizações, dessa forma a cognição apresenta-se como elemento fundamental entre as habilidades da organização. Os estudos realizados sobre a cognição nas organizações se desenvolveram, sobretudo, nas últimas cinco décadas (1960-2010), em ambiente de pesquisas realizadas de maneira extensiva, multidisciplinar e interdisciplinar (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011, p. 419).

De acordo com Bastos (2002, p. 65) “a intersecção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais criou um campo emergente de pesquisa denominado cognição organizacional”.

Para Nobre, Tobias e Walker (2011) a cognição organizacional abrange as perspectivas de processos e representações nas organizações. Onde os processos

cognitivos ocorrem na mente dos indivíduos e “exercem a função de mediadores de efeitos de eventos externos ou estímulos para as decisões, comportamentos e ações de indivíduos, grupos e organizações, em resposta às suas experiências” (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011, p. 417-418).

Contribuindo com a discussão, Katz e Kahn (1973, p. 329) apresentam a questão da “Miopia Cognitiva” onde:

Caracteristicamente as pessoas reagem ao imediato, ao visível e ao palpável, negligenciando as dimensões do problema que se acham mais distantes em tempo e espaço. Uma demonstração concreta significa mais do que a apresentação de princípios científicos em que se baseia. O padrão de referência espacial e temporal dos seres humanos é limitado. A situação imediata avulta mais do que eventos problemáticos muitos meses por vir. Esta imediação tem muitas vantagens, porém age contra um curso inteligente de conduta para longa duração. A política organizacional de sucesso requer um padrão de referência maior, tanto espacial como temporalmente, do que aquele prontamente à mão da maioria das pessoas. Esta limitação humana resulta em preponderância das pessoas imediatas na tomada de decisão organizacional. Ademais, o líder que pode livrar-se da miopia cognitiva tem de enfrentar o problema ulterior de persuadir seus colegas de vista curta a apoiarem as implicações de sua visão.

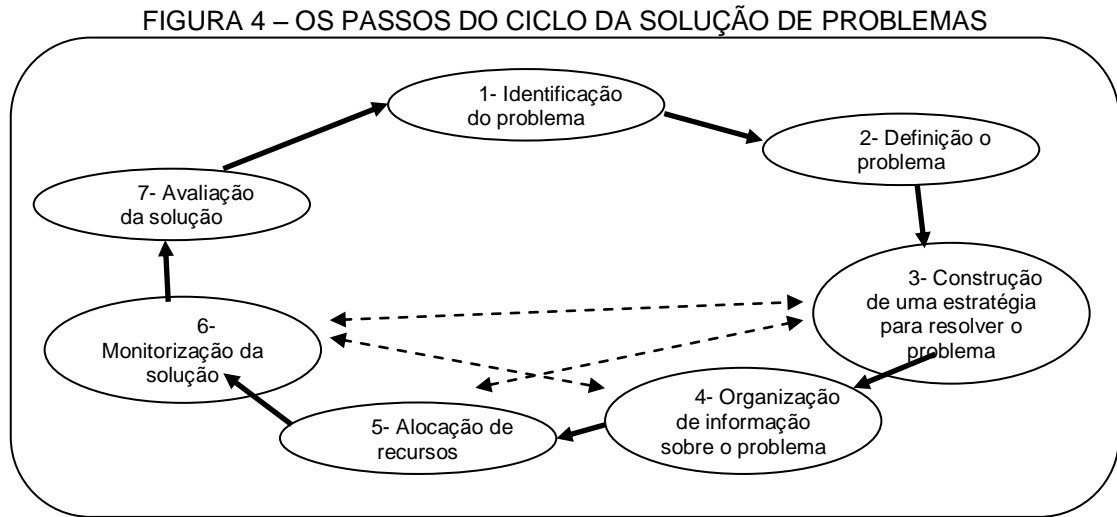
A questão da miopia cognitiva pode ser contornada ou equilibrada quando se estabelecem procedimentos relativos ao processamento de informações bem como a tomada de decisão formal dentro das organizações que, conforme Choo (2006, p. 253), “é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e norma”. Isso auxilia nos processos de análise de situações que são impostas às organizações acelerando tais processos na medida em que clarifica alguns procedimentos básicos para lidar com tais situações. A ideia é que essas regras e rotinas clarifiquem “o necessário processamento de informações diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais”.

Com isso, é oportuno afirmar que a capacidade cognitiva do indivíduo baliza seu nível de informações, seus valores e seu comportamento. Onde as decisões tomadas nas organizações são formatadas pela capacidade que o tomador de decisões tem de se relacionar com as informações, percebendo e analisando-as (MARCH; SIMON, 1967).

Para Bastos (2002), a metáfora do cérebro para o funcionamento das organizações revela a solidificação de um campo específico que articula cognição, gestão e organização. O termo cognição organizacional investiga como indivíduos e

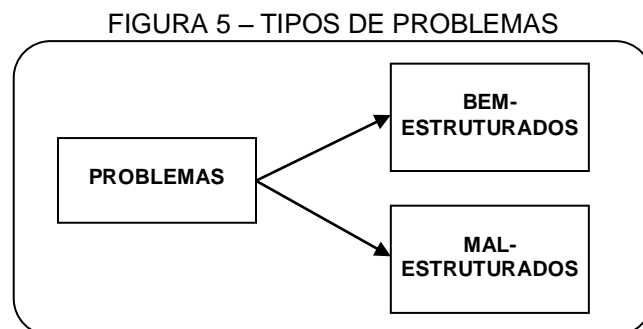
organizações criam seus ambientes e como tais processos se relacionam com produtos organizacionais (BASTOS, 2002; MORGAN, 2009).

A Figura 4 apresenta um modelo que propõe passos para solução dos problemas e situações que os indivíduos e organizações deparam-se.



FONTE: Sternberg (2008, p. 367)

É oportuno apresentar os tipos de problemas que, de acordo com Sternberg (2008, p. 370), “podem ser classificados segundo a clareza de caminhos para uma solução”. Na figura 5 abaixo podem ser observados os tipos de problemas.



Fonte: Elaborado a partir de Sternberg (2001, p. 370)

Os problemas bem-estruturados, também conhecidos como problemas bem definidos, “têm caminhos claros” que conduzem à suas soluções. Já os problemas mal-estruturados, também conhecidos como problemas mal definidos, “carecem de caminhos claros” que os conduzam à suas soluções (STERNBERG, 2001, p. 370). Podem-se relacionar os problemas bem-estruturados à baixa complexidade demandando baixa capacidade cognitiva. E os problemas mal-estruturados podem

ser relacionados à alta complexidade o que demanda alta capacidade cognitiva. Sendo assim, os problemas bem-estruturados demandam decisões simples enquanto os problemas mal-estruturados demandam, por suas características, decisões complexas (FIALHO, 2001; MAIA; PIRES, 2011; STERNBERG, 2008).

É importante apresentar o conceito de organização do conhecimento que para Choo (2006) é a organização que se mostra hábil em integrar processos de interpretação, criação do conhecimento e tomada de decisão sendo distinta das demais e conhecida como organização do conhecimento. Nesse tipo de organização a informação, depois de percebida e interpretada, tem seu significado socialmente construído na mente dos indivíduos pertencentes aquela organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011; WEICK, 1973, 1995) passando a compor ou influenciar a cognição da própria organização.

As complexas situações com a qual os executivos se deparam e processam diariamente, faz com eles necessitem desenvolver e aperfeiçoar constantemente suas percepções e análise por meio de um desenvolvimento cognitivo. A representação mental, por meio de mapas, de uma situação-problema possibilita uma avaliação e análise posterior da maneira como eles pensam e inter-relacionam as variáveis, isso pode contribuir para um posterior realinhamento e, também, para treinamento de outros executivos e até mesmo para o desenvolvimento de sucessores ou uma equipe de apoio (CHOO, 2006; NASSER-CARVALHO, 2004; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Pois, de acordo com Bastos (2002, p. 65), o campo da cognição organizacional apoia-se “em uma visão de organização como processos socialmente construídos”.

Uma ferramenta útil nesse processo de desenvolvimento é a de mapas cognitivos que permitem uma representação gráfica da maneira de perceber, analisar e interpretar situações-problema. Sendo, então, importante conhecer e entender um pouco mais sobre mapas cognitivos e como podem ser empregados, o que é apresentado no próximo tópico.

2.2.2 Mapas cognitivos

A Psicologia Cognitiva considera que os mapas cognitivos são representações internas de nosso ambiente físico, as quais são centradas,

sobretudo nas relações espaciais. Os referidos mapas parecem “oferecer representações internas que estimulam características espaciais específicas de nosso ambiente externo” (STERNBERG, 2008, p. 250).

Nobre, Tobias e Walker (2011) apontam que os mapas cognitivos podem ser compreendidos como representações e interpretações do ambiente e dos estímulos vindos dele, sendo assim, ajudam a compreender os comportamentos e decisões dos gestores nas organizações, bem como para a formulação de estratégias para sustentabilidade nas organizações.

Em complemento, Bastos (2002, p. 65) afirma que “os mapas cognitivos têm sido utilizados como ferramentas para representar estruturas e processos cognitivos que ajudam a compreender decisões e ações que configuram uma organização”.

De tal forma que a verificação do processo de concepção de significado para os estímulos e informações em um contexto social está relacionada aos “sistemas de conhecimento e às coletividades sociais”. Importantes contribuições surgiram a partir da década de 1980 para o campo de pesquisa da cognição organizacional, dadas por pesquisadores do domínio interpretativo, onde relacionaram a cognição organizacional aos métodos de mapas cognitivos para realização de suas pesquisas em “níveis de indivíduos, grupo e organização” (NASSER-CARVALHO, 2004; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

O mapa é consequência de um processo de abstração, essência da atividade simbólica, o qual abrange seleção, omissão, desconsideração de diferenças e organização de detalhes do ambiente de maneira tal que o indivíduo possa estabelecer um mundo lógico, estável e organizado. Esse processo é impreciso. Sendo assim, eles são flexíveis e são usados para perceber relações entre comportamentos diversos e resultados semelhantes (BASTOS, 2002).

Como conceito geral, a cognição alcança praticamente todas as formas de conhecimento (inseridos aqui a percepção, o raciocínio e o julgamento). Sendo assim, os mapas cognitivos podem ser compreendidos como representações gráficas de conjuntos de representações discursivas realizadas por um indivíduo com vistas a um problema e em contextos de interações particulares. Tal representação gráfica é o resultado da interpretação que o analista (facilitador que nesse estudo é o pesquisador) realiza a partir da representação discursiva ou escrita (o caso desse estudo) feita pelo indivíduo ou grupo de indivíduos que representam a

organização (chamado de ator) sobre um determinado problema ou análise de situação-problema (JARDIM, 2001).

Os mapas cognitivos são utilizados como função explanativa da forma como os indivíduos estruturam e organizam as suas cognições e a maneira como estas influenciam as suas decisões e ações. Os mapas envolvem conceitos e relações entre esses conceitos que são usados pelos indivíduos para auxiliar no entendimento do seu ambiente e dar-lhe sentido (BASTOS, 2002).

Para Nasser-Carvalho (2004), os mapas cognitivos são, então, uma ferramenta de orientação da atenção do indivíduo a certos aspectos da realidade, na qual ele está inserido, capaz de produzir sentido a partir dos estímulos capturados do meio. Esses mapas são construções mentais dinâmicas, pois, se alteram tornando-se mais complexas para possibilitar a compreensão de aspectos da realidade sempre mais.

A abordagem por meio de mapas cognitivos almeja representar graficamente o processo de pensamento dos indivíduos, através da explicitação dos conceitos envolvidos no processo e suas relações. Ramos (2005) chama atenção para o risco do uso dos mapas cognitivos ser tautológico, no momento em que tenta explicar a decisão tomada (ou ação executada) por meio do mapa subjacente a ela, no qual a qualidade da interpretação de complexos ambientes impacta no desempenho (RAMOS, 2005) e, da mesma forma, na sustentabilidade em relação às organizações.

Desta forma, os mapas cognitivos elaborados por meio deste estudo são representações parciais da maneira como os executivos (que respondem pela gestão geral da empresa ou são os principais responsáveis pela área de sustentabilidade e elaboração dos relatórios da área) compreendem a sustentabilidade dentro de suas organizações, funcionando como um mecanismo de delimitação e orientação da atenção gerencial, sendo, assim, eficiente mecanismo capaz de gerar sentido para toda a organização. Com isso, um executivo pode ser possuidor de variados construtos para representação de uma queda no desempenho sustentável da empresa. Mesmo assim, o indivíduo não seria detentor de uma estrutura de conhecimento relacionada a esse fato. Tal estrutura só ocorreria na medida em que o executivo tivesse a capacidade de distinguir visivelmente os aspectos que compõem e se relacionam a essa determinada situação e traçar relações entre eles. Sendo assim, essas estruturas seriam situacionais, variando de

indivíduo para indivíduo e de organização para organização (NASSER-CARVALHO, 2004).

De tal maneira que a aprendizagem seria dita significativa a partir do momento em que uma nova informação, conceito, ideia ou proposição adquirisse significados para quem aprende por meio de uma espécie de ancoragem em aspectos tidos como relevantes da estrutura cognitiva preexistente do indivíduo (seus conceitos, ideias, proposições), existentes em sua estrutura de conhecimentos com determinado grau de clareza, estabilidade e diferenciação. Assimilar conhecimento, e suas estruturas, nada mais é do que aprender e, consiste em modificações nos construtos já existentes, construir novas estruturas de conhecimento e na inter-relação de ambas (MOREIRA, 2010).

Para Bastos (2002), as experiências que os indivíduos desenvolvem em ambientes organizacionais são estruturadas em padrões individuais de conhecimento, chamados de mapas cognitivos e são utilizados para compreender as diversas situações organizacionais e lidar com elas.

O compartilhamento de pressupostos e entendimentos entre um grupo de indivíduos faz com que os mesmos realizem interpretações do ambiente de tal forma que criam uma espécie de reforço mútuo e comum, o que possivelmente ocasionará um adequado alinhamento estratégico (WEICK, 1973; NASSER-CARVALHO, 2004) que refletirá na qualidade do planejamento organizacional e seu consequente nível de adequação a realidade vivida.

Sendo assim, os gestores teriam dois papéis decisivos para executarem suas funções, primeiramente produzindo sentido, para si mesmos, sobre as diversas situações que vivenciarem e, em seguida, gerar sentido para os demais, superiores, pares e subordinados, possibilitando o alinhamento de pensamento e decisões. Seria algo parecido com o processo SECI (socialização, externalização, combinação, internalização) da gestão do conhecimento. Processo esse que começa pela socialização onde os indivíduos socializam as informações e o conhecimento que possuem; em seguida as informações e conhecimentos de cada indivíduo é externalizado passando a ser de domínio público (dentro da organização); já na combinação tudo o que foi externalizado passa a ser combinado e acaba por gerar novos entendimentos e conhecimentos para os indivíduos e para a organização como um todo; por último a internalização é onde todos internalizam os aprendizados e conhecimentos gerados passando a compor sua bagagem de

conhecimentos desenvolvendo a si e a organização passando a perceber e analisar situações a partir de uma base comum dentro da organização. É oportuno dizer que o processo é contínuo (circular) e repete-se durante toda a trajetória organizacional (NASSER-CARVALHO, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; SMIRCICH; STUBBART, 1985).

Na análise dos mapas cognitivos do estudo, é importante ter em mente que tais mapas não são simples representações gráficas, são instrumentos incompletos, simplificados e, provavelmente, permeados por vieses e heurísticas que os gestores utilizam para compreender ou construir o campo onde atuam. É relevante o entendimento da noção de mapas cognitivos individuais e coletivos, pois no primeiro o mundo é individual e apresenta uma percepção individualizada das ideias e significados, já no segundo o mundo é social e as ideias e significados são compartilhados. Para auxiliar, a abstração permite ao indivíduo simbolizar, onde está continuamente selecionando e organizando os detalhes da realidade à sua volta de maneira que possa experimentar o mundo de uma forma padronizada e coerente. Mapas considerados bons geram senso de direção, além de diminuir a ambiguidade, o que possibilita uma harmonização das visões dos indivíduos gerando um objetivo comum dentro da organização (NASSER-CARVALHO, 2004).

Sendo assim, mapas cognitivos são representações gráficas (simbólicas) que localizam os indivíduos em relação aos seus ambientes de estímulos e informações, fornecendo, assim, um quadro de referência para a percepção, auxiliando a descobrir onde estão e para onde devem seguir, enfatizando algumas informações e dificultando – ou impedindo – a percepção de outras. Dessa forma, explicitam pressupostos e raciocínios por trás das ações e estratégias adotadas. Tais pressupostos, construtos e raciocínios são analisados em dimensões dos mapas, como a dimensão de diferenciação e a de integração – que são as mais exploradas nos estudos que analisam mapas cognitivos – e é o caso deste trabalho (NASSER-CARVALHO, 2004; FIOL; HUFF, 1992; WALSH, 1995).

A diferenciação faz referência ao número ou conteúdo dos construtos encontrados no mapa, os mais distintos ou diferenciados são os que apresentam uma maior quantidade de construtos do que outros menos distintos ou diferenciados. Dessa forma, a diferenciação está relacionada a uma habilidade, pertencente ao indivíduo, de perceber diversas dimensões numa determinada situação ou ambiente. No caso da integração, essa faz referência à quantidade de *links* existentes entre os

construtos apresentados no mapa. Dessa maneira, os mais associados ou integrados são os que possuem maior quantidade de *links* apresentados entre os construtos do mapa verificado. Sendo assim, a diferenciação estaria diretamente relacionada com a quantidade e conteúdo dos construtos. Já a integração, seria a análise dos *links*, sendo mais diversificada (NASSER-CARVALHO, 2004).

Os mapas cognitivos são elaborados graficamente a partir de construtos gerados por meio de experiências e aprendizagem de indivíduos, onde a cognição associa representações mentais tornando-se imagens e/ou modelos mentais (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

O Quadro 2 apresenta uma classificação dos mapas cognitivos conforme as características apresentadas.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS

MAPAS COGNITIVOS QUANTO AO (S):	CARACTERÍSTICAS
1- TIPO	Existem os mapas de pontos e os de contexto, compreendidos como esquemas antecipatórios amplos de percepção. Os mapas de contexto têm informações sobre o ambiente decisório que abrange os pontos de referência, frente às incertezas ele permite exercer o julgamento para a busca de opções.
2- USO	Podem vir a ser usados como produtos ou ferramentas, com caráter dinâmico e passível de transformação por parte dos decisores quando do enfrentamento de questões complexas.
3- COMPONENTES	Podem ser de identidade, de categorização e causais (ou de argumentação). Aqui, os mapas de identidade designam as marcas físicas chaves do problema. Nos mapas de categorização desenvolvem escalas e convenções de contorno que apresentam informações sobre o relacionamento entre as entidades do problema. Os mapas causais ou de argumentação possuem trajetos alternativos para passar de uma posição a outra no mapa.
4- TIPO DE INTERVENÇÃO	Podem ser organizacionais ou individuais, onde no organizacional, o facilitador (pesquisador) busca um mapa coletivo o qual represente um meio para a ação organizacional, seja para apoio à decisão, seja para analisar a organização. No caso do individual, esse pode ser caracterizado de maneira isolada, mas pode ser usado para a elaboração dos mapas organizacionais.

<p>5- TIPO DE ANÁLISE</p>	<p>Os mapas cognitivos podem trazer análise hierárquica ou cibernética, sendo feita a primeira análise considerando a hierarquia dos componentes, satisfazendo a uma racionalidade estratégica, desconsiderando-se os laços entre os conceitos. Já na análise cibernética, são consideradas as características hierárquicas e os laços existentes entre os conceitos do mapa, que induzem às transformações e ao desenvolvimento estratégico.</p>
----------------------------------	---

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Jardim (2001)

Fiol e Huff (1992) apresentam algumas alternativas de mapeamento muito utilizadas no campo da pesquisa organizacional, sendo os mapas: de identidade; de categorização e; causais e/ou de argumentação. Um resumo geral dos três é apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – ALTERNATIVAS DE MAPEAMENTO

MAPAS DE:	CARACTERÍSTICAS GERAIS
<p>Identidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de partida para os outros tipos; - Permite identificar os atores envolvidos e os eventos; - Permite descrever o terreno cognitivo; - Implícitos dentro dos demais mapas; <p>São filtros que dão sentido ao contexto;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envolve um nível reduzido de interpretação por parte do pesquisador; - Dados coletados através de entrevistas ou de fontes escritas (documentos e relatórios);
<p>Categorização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Busca descrever como os indivíduos organizam ou estruturam o seu conhecimento; - Processo de categorização; - Resgate da memória organizada; - Modifica velhas categorias e cria novas; - Um conceito emerge de seu contraste com outro; - Revelar dimensões;
<p>Causais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mais utilizados nos estudos organizacionais; - Compreensão dos vínculos entre ações e resultados ao longo do tempo; - Pode ser interpretado como um mapa da estrutura motivacional; - Identificar relações de influência e causalidade;

FONTE: Elaborado a partir de Bastos (2002) e Fiol e Huff (1992)

A elaboração dos mapas cognitivos e sua posterior análise permite uma verificação da complexidade cognitiva existente no mesmo. Isso permite entender como os indivíduos e a organização percebe, interpreta e analisa o ambiente e as variáveis com ele relacionadas, bem como as diversas situações-problema. Essa

análise auxilia na verificação do grau de complexidade cognitiva apresentado pela organização analisada que foi externalizado por meio do mapa seu mapa cognitivo.

2.2.3 Grau de Complexidade Cognitiva (GCC)

De acordo com Lamóglia (2008, p. 66) “o ponto de partida para o entendimento do tema complexidade consiste em observar as organizações a partir do seu enfoque sistêmico, para então compreendê-las como sistemas complexos”.

Torna-se importante o entendimento de que os problemas mal-estruturados surgem da complexidade dos ambientes e organizações, bem como da interface entre ambos, pois geram ambientes de estímulos altamente complexos. Bem como de que os executivos gerenciam as organizações apoiados em seu conhecimento dos eventos e situações, mas eventos e situações estão abertos para diversas interpretações e os fatos não falam por si (NASSER-CARVALHO, 2004).

O paradigma interpretante tem crescido em importância, ele pressupõe que até mesmo os aspectos mais tangíveis da vida organizacional abrangem construções dos sujeitos que as compõem (BASTOS, 2002).

Para Nobre, Tobias e Walker (2011) alguns pesquisadores – como Calori, Johnson e Sarnin (1994) e Nasser-Carvalho (2004) – buscaram associar o conceito de complexidade organizacional ao nível de completude com que indivíduos, grupos e organizações percebem e interpretam seus ambientes e concebem seus mapas cognitivos. Dessa forma, a complexidade cognitiva está associada ao número de construtos horizontais e níveis verticais, sendo, também, analisado em relação à amplitude e profundidade apresentada pelo mapa cognitivo. Também – autores como Nobre, Tobias e Walker (2009a) – associaram a complexidade cognitiva ao conceito de grau de cognição organizacional, onde esse grau de cognição poderia ser associado a medidas tangíveis e intangíveis de processos e representações.

Sendo assim, a forma e o propósito dado à informação são dependentes das estruturas cognitivas e emocionais do indivíduo. Cognitivamente o indivíduo tomador de decisão engendra uma situação-problema, onde especifica os objetivos, limites e relações de modo a esquematizar o local/espço onde procurará informações. No campo emocional, os sentimentos fazem com que o indivíduo tenha atenção a determinados sinais importantes e prefira certas fontes de informação baseando-se em experiências passadas onde utilizou fontes similares. O processo de busca e uso

das informações é dinâmico, por vezes parece caótico e aleatório. Tudo tem a ver com a forma de interação dos elementos cognitivos, emocionais e situacionais do indivíduo presentes na organização e no ambiente. Problemas bem estruturados seriam resolvidos pelo lado mais racional da cognição enquanto os problemas mal estruturados exigiriam do indivíduo informações sobre como interpretar (CHOO, 2006) demandando maior capacidade cognitiva.

A complexidade cognitiva na organização pode ser associada ao conceito de grau de cognição organizacional, onde o grau de cognição pode ser associado de forma simbólica a medidas tangíveis e intangíveis de processos e representações na organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Em outro trabalho de Nobre, Tobias e Walker (2011) eles apresentam um estudo de caso em empresa multinacional que atua no ramo de telecomunicações e desenvolvimento de *software*, onde análises qualitativas e quantitativas do estudo de caso apontaram que melhorias nos níveis de maturidade e desempenho de processos da organização estavam relacionadas a melhores níveis de cognição organizacional e, ainda, mostram que melhorias na aprendizagem organizacional estão pautadas em melhorias na cognição organizacional (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009a). Dessa forma, o conceito de grau de cognição organizacional pode ser entendido como sinônimo de complexidade cognitiva em nível organizacional.

Bastos (2002, p. 73) afirma que se pode fazer uso dos mapas cognitivos como “técnica para estruturar problemas complexos”. Elkington (1994, 1998), Hart (2006), Hart e Milstein (2004) Mais e Pires (2011) e Scandelari (2011) afirmam que a sustentabilidade em organizações é um desafio complexo relacionado à gestão dos negócios. Sendo adequado utilizar-se dos mapas cognitivos para analisar a sustentabilidade em organizações.

Um ponto importante é a questão da habilidade cognitiva organizacional, a qual pode ser modificada e, também, aperfeiçoada mediante processos de mudança organizacional, onde o grau de complexidade cognitiva é influenciado pela escolha dos elementos (estrutura social, objetivos, tecnologia e participantes) da organização, sendo também influenciado pelo ambiente envolto a organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2010).

Para verificar o grau de complexidade cognitiva, os mapas serão elaborados com base no mapa teórico do valor sustentável (Figura 9) e representados graficamente com o auxílio do *software Inspiration®* mostrando a quantidade e quais

construtos foram mapeados. Sendo que a quantidade de construtos existentes será uma indicação de diferenciação cognitiva presente naquela organização em relação à determinada estratégia de sustentabilidade. Também mostrará a quantidade e quais *links* mapeados. Sendo que a quantidade de *links* será uma indicação de integração cognitiva presente naquela organização em relação à determinada estratégia de sustentabilidade. Nessa dissertação, diferenciação e integração, quando tomadas em conjunto, servem para definição do grau de complexidade cognitiva (GCC).

Nasser-Carvalho (2004) aponta que mais tempo ocupando uma função (ou posição) e/ou na vida profissional, mais experiências, ocupação de um nível hierárquico situado em posição mais alta, maior aspiração, dentre diversos outros atributos, levam a um maior grau de complexidade cognitiva. Demonstrando que esses gestores têm uma maior *expertise* para identificar problemas relacionados à sustentabilidade das organizações da qual fazem parte, bem como para conceber, desenvolver e implementar soluções e estratégias de sustentabilidade para a organização da qual fazem parte.

Sendo assim, um mapa cognitivo que represente um modelo teórico proposto por um profissional e pesquisador respeitado na área, pode ser entendido como o mais rico e completo, resultando em um maior grau de complexidade cognitiva.

Mostra-se importante um contínuo ajustamento às mudanças do contexto, pois isso impõe a exigência de incorporarem-se novas informações e, dessa forma, os mapas cognitivos vão sendo renovados por meio da aprendizagem (BASTOS, 2002).

Apesar das pressões inéditas influenciarem sobremaneira os indivíduos e as organizações a agirem no curto prazo, não é o que é demandado por situações ou decisões que envolvam a sustentabilidade, pois ela demanda visão de longo prazo que exige análise temporal e espacial ampla, o que demanda das organizações um grau de complexidade cognitiva mais elevado em decorrência da percepção, processamento e análise de uma maior quantidade de variáveis, possíveis soluções e seus efeitos ao longo do tempo, não só em relação à própria organização como também em relação ao meio no qual está inserida e todos com que se relaciona (CHOO, 2006; KATZ; KAHN, 1973; MAIA; PIRES, 2011; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

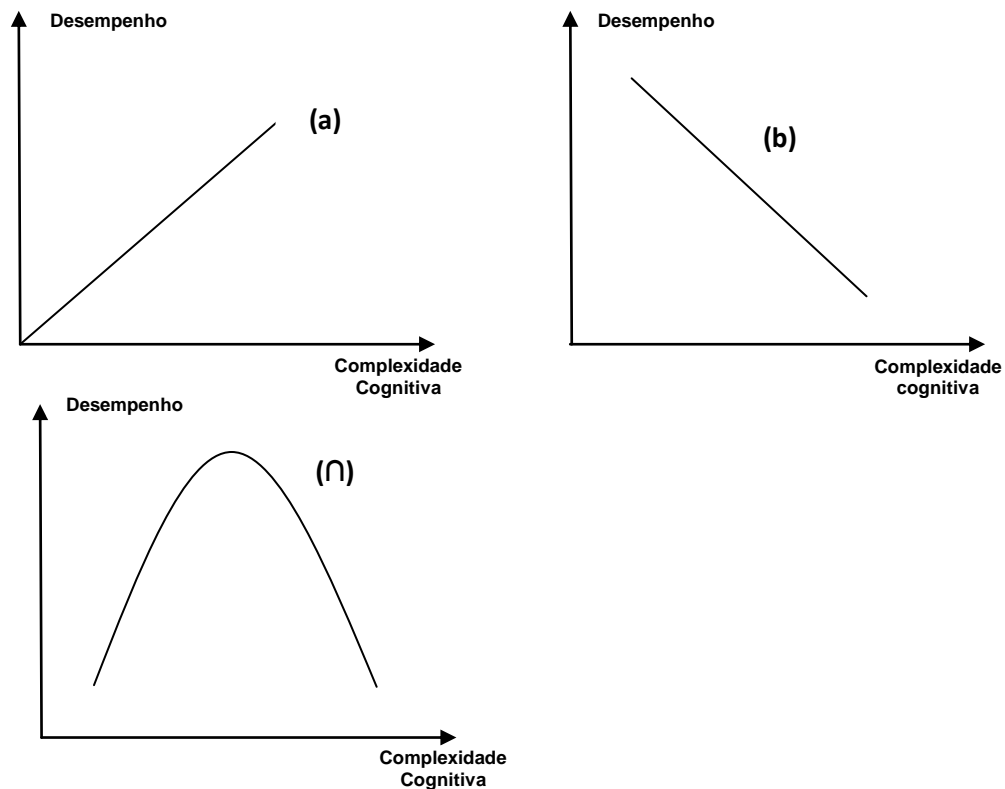
2.3 SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES E GRAU DE COMPLEXIDADE COGNITIVA

De acordo com Choo (2006) o entendimento que se tem sobre a atual administração e teoria das organizações ressalta três campos peculiares onde a concepção e utilização da informação executam um papel de caráter estratégico tanto relacionado ao crescimento e maturidade da empresa quanto na capacidade de adaptação que a mesma possui. Por meio de seus executivos, gestores e técnicos, inicialmente a organização faz uso de informações para poder dar sentido ao que acontece a sua volta no ambiente externo. Em seguida a organização cria, organiza e processa a informação de maneira a originar conhecimentos novos através do aprendizado. O terceiro campo é aquele onde se buscam e avaliam as informações para a tomada de decisões, sendo assim, a decisão mostra-se como um compromisso tomado pela empresa para determinada ação.

Nobre (2008) aponta que a trajetória evolucionária do ser humano, inclui suas habilidades de busca de informação, criação e organização do conhecimento, tomada de decisão, aprendizagem e resolução de problemas. Afirma, ainda, que os seres humanos se adaptam ao ambiente, mas também mudam o ambiente em favor das suas necessidades. E que nesse contínuo de evolução, os seres humanos têm transferido habilidades para sistemas e, em especial, para as organizações.

A teoria e as pesquisas empíricas sobre cognição organizacional e gerencial, até o momento, não foram capazes de assegurar com clareza se existe e de qual tipo é a relação entre o grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade nas organizações. Algumas vezes essa complexidade, que é expressa através de palavras e ações, pode ocasionar desempenhos acima do normal. Outras vezes os executivos podem se deparar com situações que parecem muito complexas e que um *expert* pode abordar, realizar um diagnóstico, planejar soluções e implementá-las de maneira rápida e precisa por meio de regras, muitas vezes, simples. Os estudos empíricos apontam três resultados diferentes encontrados quando da verificação das relações existentes entre complexidade cognitiva e desempenho nas organizações, as quais são: positivas; negativas; e no formato de “U” invertido (NASSER-CARVALHO, 2004). Mas, não foram encontrados estudos que verifiquem ou relacionem a sustentabilidade em organizações e o grau de complexidade cognitiva. As relações podem ser visualizadas na Figura 6.

FIGURA 6 – TIPOS DE RELAÇÕES ENTRE COMPLEXIDADE COGNITIVA E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES – (A) POSITIVA, (B) NEGATIVA E (C) U INVERTIDO



FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Nasser-Carvalho (2004) e Nobre, Tobias e Walker (2011)

Investigar a cognição dos decisores pode fornecer bases para uma compreensão mais completa tanto dos casos de sucesso quanto de fracasso das estratégias, voltadas para a sustentabilidade, que são adotadas pelas organizações. Sendo assim, as organizações, através de seus decisores, interpretam o ambiente. Os gestores devem percorrer uma série de eventos que rodeiam a organização buscando criar algum sentido para eles e, conseqüentemente, para a organização (NASSER-CARVALHO, 2004; DAFT; WEICK, 1984; SCHWENK, 1988).

É importante que os gestores busquem obter experiências em múltiplos cenários para que possam desenvolver sua habilidade e obterem mapas cognitivos mais amplos e complexos. Para a organização, o fomento a interação social entre seus diversos gestores, ou estrategistas envolvidos com a formulação de estratégias para sustentabilidade, pode, possivelmente, promover uma espécie de compatibilidade cognitiva quando do compartilhamento de crenças, valores e estruturas cognitivas (RAMOS, 2005).

Os gestores tem, então, um papel fundamental no alinhamento das estratégias para sustentabilidade organizacional ajudando a definir a realidade por meio da percepção do ambiente para a organização, construindo consenso sobre os motivos daquilo que é feito e das decisões tomadas dentro da organização (BARNARD, 1979; NASSER-CARVALHO, 2004; PFEFFER, 1981).

Nobre, Tobias e Walker (2011) propõem fundamentos para uma visão da empresa baseada em habilidades, o que contribui para explicar o comportamento dinâmico da organização em busca de vantagem competitiva sustentável (que se mantenha ao longo do tempo). De forma complementar, os autores propõem uma visão contingencial da cognição organizacional, que colabora para explicar o controle e a redução da incerteza ambiental por meio da cognição; em que ambas as perspectivas apontam relações entre cognição e desempenho organizacional, em que desempenho está relacionado à vantagem competitiva da organização.

A representação gráfica da estrutura cognitiva dos indivíduos por meio de mapas cognitivos possibilita a definição de métricas sobre a complexidade cognitiva a qual pode estar relacionada à diferenciação e integração encontrada nos mapas cognitivos (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

De acordo com Elkington (1994), as organizações, através da cognição de seus gestores, até aceitarem que são de sua responsabilidade as externalidades negativas geradas por elas, passam por um processo (de ignorância; despertar; negação; redução de culpa; conversão e; integração) até chegarem numa concepção sistêmica desenvolvendo uma melhor percepção cognitiva.

As situações nas quais estão envolvidas as organizações apresentam diferentes níveis de complexidade, sendo que aquelas relacionadas à sustentabilidade, geralmente, são mais complexas, pois envolvem uma maior quantidade de atores e variáveis que afetam direta ou indiretamente a análise da situação, de tal forma que as organizações que adotam estratégias voltadas para a sustentabilidade possuem uma visão ampla e abrangente. Conforme Sternberg (2008, p.463) “a vantagem de gastar mais tempo em planejamento global é a maior probabilidade de que a estratégia geral esteja correta” culminando em resultados contínuos.

Esta dissertação fundamenta-se no referencial teórico ora apresentado e contribui ao estender o estudo dos temas (cognição e sustentabilidade) e verificar a relação entre grau complexidade cognitiva e sustentabilidade nas organizações,

onde a sustentabilidade. Espera-se, ainda, que os resultados encontrados possam contribuir também para um estudo contingencial entre as categorias analisadas (GCC e SEO).

De acordo com Marcondes e Bacarj (2010, p. 4) um passo decisivo em direção à sustentabilidade empresarial:

É a construção de índices de acompanhamento dos mercados baseados no desempenho das ações comprometidas com a sustentabilidade – ou seja, com o atendimento das necessidades e aspirações do presente sem o comprometimento da capacidade de atender às do futuro.

Para tanto, o próximo tópico apresenta um breve panorama sobre os índices de sustentabilidade empresarial, auxiliando no entendimento do campo de pesquisa.

2.4 ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

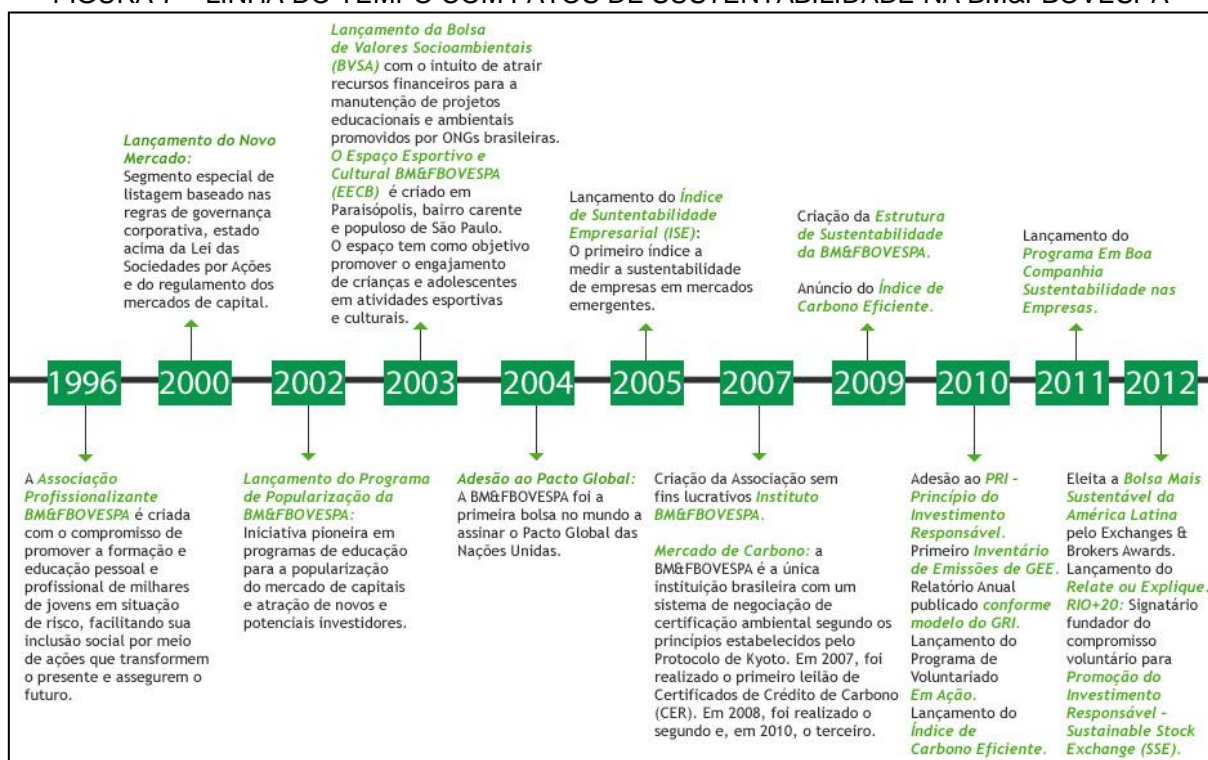
2.4.1 Histórico, evolução e exemplos de índices

De acordo com BM&FBovespa (2012i) há quase nove anos surgiu a ideia da criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, o mesmo foi concretizado em novembro de 2005, quando oficializaram seu lançamento. Com o passar dos anos o índice vem se confirmando como importante fator de indução das empresas na adoção de ações que contribuam com o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, na perspectiva das empresas,

O valor de participar de iniciativas voluntárias em sustentabilidade é percebido por meio dos ganhos intangíveis que essas experiências proporcionam, como reputação e compartilhamento de experiências na comunidade empresarial, ou por ganhos tangíveis, ainda pouco conhecidos, mas já abordados em estudos que consideram o valor de mercado, a relação entre desempenho financeiro e desempenho socioambiental ou reações do mercado financeiro às ações das companhias “mais sustentáveis” (BM&FBovespa, 2012i, p. 4).

Na Figura 7 é possível observar os principais acontecimentos relacionados à sustentabilidade que ocorreram na Bolsa e entender como se deu a adoção do tema sustentabilidade no mercado de capitais.




FIGURA 7 – LINHA DO TEMPO COM FATOS DE SUSTENTABILIDADE NA BM&FBOVESPA





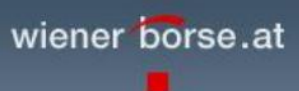


FONTE: BM&FBovespa (2012j)

O Índice de Sustentabilidade Empresarial BM&FBovespa (ISE) foi o quarto índice de ações no mundo criado com o objetivo de mostrar o desempenho de mercado de uma carteira formada por empresas que adotam os princípios de gestão sustentável. “Sua missão é induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos sustentáveis e responsáveis” (BM&FBOVESPA, 2012i).

QUADRO 4 – HISTÓRICO DE CRIAÇÃO DOS ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE NO MUNDO

HISTÓRICO			
ÍNDICE	SIGLA	CRIAÇÃO	LOCAL
 Dow Jones Sustainability Indexes	Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)	1999	Nova Iorque - EUA
 FTSE THE INDEX COMPANY	FTSE4Good	2001	Londres - Inglaterra
 JSE FTSE/JSE Africa Index Series	JSE	2003	Joanesburgo – África do Sul

	ISE	2005	São Paulo - Brasil
	AuSSI	2005	Austrália
	S&P ESG	2008	Índia
	FTSE4Good IBEX	2008	Inglaterra
	WBAG	2009	Viena - Áustria

FONTE: BM&FBovespa (2012a) e Marcondes e Bacarj (2010)

Como pode ser observado no Quadro 4 o Brasil começou a fazer parte desse grupo de pioneiros ao apresentar a sua primeira carteira teórica do Índice de Sustentabilidade Empresarial, criado em 1º de dezembro de 2005, que reuniu 34 ações de 28 empresas avaliadas como as mais avançadas na implementação de práticas de sustentabilidade empresarial no Brasil que estão presentes na BM&FBovespa (MARCONDES; BACARJ, 2010).

2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcançar a sustentabilidade é relevante que a sociedade e as organizações adotem o desenvolvimento sustentável como caminho a ser percorrido. Com isso, necessidades do presentes são atendidas e não interferem negativamente no atendimento de necessidades futuras, tanto da sociedade quanto das organizações (NOSSO FUTURO COMUM, 1991). É, desta forma, um processo que visa o alcance do desenvolvimento social de maneira “inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66).

Nesse caminho, as empresas desempenham papel central rumo à realização dos objetivos que atendam ao desenvolvimento sustentável. O *Triple Bottom Line* (TBL) defende a adoção de uma visão multidimensional para concepção de estratégias voltadas à sustentabilidade e, para isso, é importante a consideração de aspectos ambientais, sociais e econômicos para análise de negócios (ELKINGTON, 1994, 1998).

A percepção, interpretação e análise do ambiente baseada no TBL demonstra que as organizações possuem capacidade de abstração de construtos que integram a sustentabilidade conduzindo à concepção de estratégias direcionadas à sustentabilidade e permitem operacionalizar o conceito de Sustentabilidade em Organizações (SEO), o qual demanda modelos de gestão inovadores que contemplem as três dimensões da sustentabilidade durante todo o processo de concepção de estratégias e tomada de decisão (LINS; ZYLBERSTAJN, 2010).

Aponta-se a importância do modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS) que apresenta uma visão integrada do TBL com o mundo dos negócios e possibilita melhor entendimento acerca da complexidade cognitiva que envolve as estratégias e decisões nas organizações, conduzindo a soluções sistêmicas que contemplam a complexidade dos problemas econômicos, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1994, 1998, 2004; HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004; MAIA; PIRES, 2011; SCANDELARI, 2011).

Nas organizações, a cognição envolve diversos processos e representações, que são a “inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento”, dos indivíduos, grupos e organizações, de tal forma que se revela como elemento essencial entre as habilidades da organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011, p. 419). As complexas situações com as quais se deparam os gestores faz com que suas percepções e capacidade de análise sejam desenvolvidas e aperfeiçoadas de forma constante (CHOO, 2006; NASSER-CARVALHO, 2004).

A ferramenta de mapas cognitivos se revela oportuna quando representações gráficas possibilitam que os indivíduos se localizem em seus ambientes de estímulos e informações fornecendo um quadro referencial para a percepção, que auxilia a descobrir onde estão, bem como para onde seguir (Nasser-Carvalho, 2004). De acordo com Lamóglia (2008) a complexidade é melhor entendida nas organizações quando se apresenta um enfoque sistêmico que permite que seja compreendida na forma de sistemas complexos.

O Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) é associado ao grau de cognição organizacional por meio de medidas tangíveis e intangíveis de processos e representações nas organizações (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009). Os diversos cenários e situações em que se encontram as organizações revelam níveis de complexidade diferenciados, onde os que envolvem a sustentabilidade, geralmente, são mais complexos, pois abrangem quantidades de atores, construtos e variáveis

maiores que afetam de forma direta e indireta a percepção, interpretação e análise da situação para posterior concepção de estratégias e decisões.

Os índices de sustentabilidade empresarial são instrumentos que permitem às organizações um envolvimento com iniciativas que consideram a sustentabilidade durante a análise de negócios. Esse envolvimento traz ganhos tangíveis e intangíveis para as organizações na forma de experiências, reputação, compartilhamento de experiências e reações do mercado financeiro às ações das companhias que deles participam (BM&FBOVESPA, 2012i).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados na condução desta dissertação. São apresentados: a especificação do problema de pesquisa; os objetivos de pesquisa; o desenho da pesquisa; as definições das categorias de análise; a delimitação da pesquisa; os critérios de seleção dos casos; as técnicas de coleta e tratamento dos dados; e as limitações da pesquisa.

Demo (1995, p. 11) afirma que metodologia significa:

Na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo em que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 37), “o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios adotados na pesquisa”. Dessa forma, o método seria o caminho para se alcançar determinado fim ou objetivo. A metodologia equipara-se a uma preocupação instrumental, onde a ciência busca captar a realidade; e o método aborda como isso pode ser conseguido.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme apontam Gil (2002, 2008) e Kerlinger (1996) o problema de pesquisa identifica uma questão ou situação que demanda discussão por dar margem à hesitação ou perplexidade, carecendo de investigação por ser difícil de explicar ou resolver e, por isso, busca identificar como os fenômenos ou variáveis se relacionam. Sendo, então, qualquer questão ou situação não solucionada tornando-se objeto de discussão presente em qualquer domínio do conhecimento. O mesmo é estabelecido de forma interrogativa, o que permite sua apresentação de forma direta e clara.

Em vista do conceito apresentado, o problema desta dissertação foi definido como:

Qual a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA)?

3.1.1 Objetivos de pesquisa

Buscando-se responder ao problema formulado, foram elaborados os seguintes objetivos de pesquisa para direcionar o estudo:

- ✓ Identificar um modelo de sustentabilidade em organizações disponível na literatura para nortear a análise das empresas que participam do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo;
- ✓ Analisar o grau de complexidade cognitiva presente nas organizações selecionadas por meio da elaboração do mapa cognitivo de cada empresa, com base no modelo de sustentabilidade em organizações anteriormente selecionado;
- ✓ Analisar o atendimento das determinações do ISE pelas empresas pesquisadas por meio da análise dos mapas;
- ✓ Verificar qual a influência entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) nas empresas selecionadas.

3.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

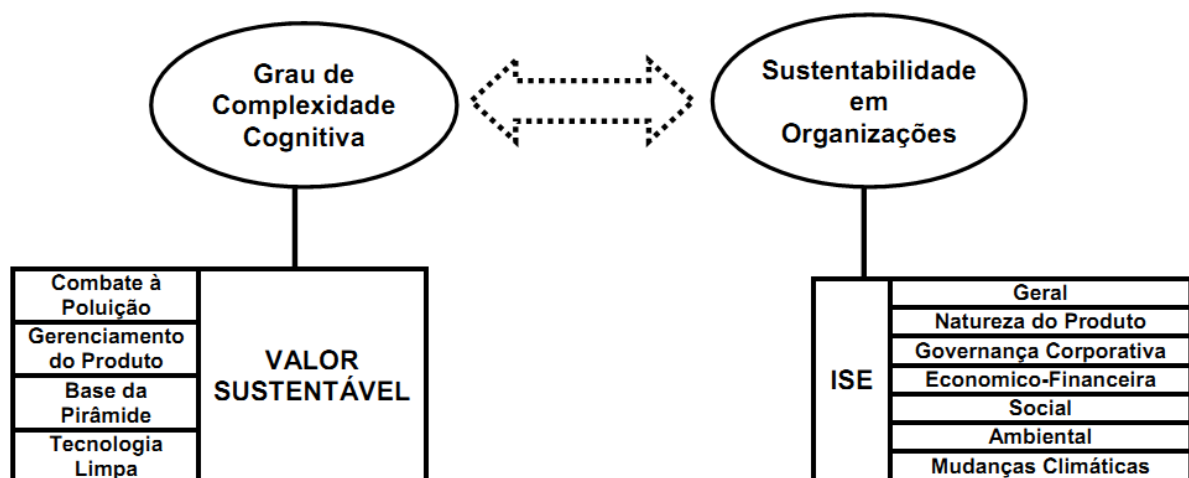
Esta seção apresenta as categorias de análise atinentes ao tema central desta pesquisa que diz respeito ao grau de complexidade cognitiva e a sustentabilidade em organizações das empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa, bem como o desenho da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais e outras definições importantes para o entendimento do trabalho.

3.2.1 Desenho da pesquisa

Uma síntese dos temas de estudo pode ser visualizada na Figura 8, onde se mostra as subcategorias adotadas dentro de cada categoria principal. Vale ressaltar também que o grau de complexidade cognitiva e a sustentabilidade em organizações podem sofrer influência de variáveis como porte da empresa, anos de experiência, setor de atuação entre outras. Considerando o Grau de Complexidade Cognitiva (GCC), alguns autores têm definido princípios que definem a contingência de GCC com relação aos elementos da organização, incluindo sua estrutura social, tecnologias, objetivos, participantes, estratégias, além do ambiente técnico e externo (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2010). Tais variáveis não são consideradas nesta pesquisa, uma vez que o foco deste trabalho é estudar a relação entre GCC e SEO. Contudo, pode-se sugerir a sua inclusão em estudos contingenciais futuros.

É importante destacar que não se busca aqui explicar e predizer relações (caso sejam encontradas) entre as categorias analíticas. Busca-se, apenas, identificar e descrever as relações encontradas ou não, entre GCC e SEO, para as empresas estudadas além de explorar profundamente os temas e as categorias.

FIGURA 8 – MODELO ANALÍTICO PARA RELAÇÃO DOS TEMAS



FONTE: O autor

3.2.2 Definições constitutivas (D.C.) e definições operacionais (D.O.)

Kerlinger (1996) afirma que as definições constitutivas são do tipo que definem palavras por meio de outras palavras e, geralmente, são amplas; como definições de dicionário, as quais são utilizadas por todos. Já as definições operacionais apresentam-se de forma restrita, bem como são voltadas para os objetos e a forma de medi-los e manipulá-los, especificando quais as atividades necessárias a isso.

Sendo assim, as categorias analisadas por meio dos objetivos dessa pesquisa são: o grau de complexidade cognitiva e a sustentabilidade em organizações. Suas definições constitutivas e operacionais são apresentadas a seguir, bem como de outros termos e conceitos essenciais para compreensão do estudo.

3.2.2.1 Grau de Complexidade Cognitiva (GCC)

D.C.: Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) é uma medida ou representação simbólica do nível de elaboração com que os participantes nas organizações percebem e interpretam seus ambientes (NOBRE, 2005; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2009a, 2010, 2011).

D.O.: Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) será representado por uma medida relacionada à diferenciação e integração de um mapa cognitivo (CALORI, JOHNSON; SARNIN, 1994; NASSER-CARVALHO, 2004), em que:

- ✓ Diferenciação (*D*) = número de construtos
- ✓ Integração (*I*) = número de *links* (ações/práticas)

Neste trabalho, adotou-se a diferenciação como sendo igual ao número de construtos existentes (NASSER-CARVALHO, 2004), onde os *links* são entendidos como ações que levaram à concepção daquele construto ao qual elas estão diretamente ligadas.

O valor da medida do GCC estará normalizado no intervalo real e contínuo [0,100] e será calculado pela soma da Diferenciação (*D*) e Integração (*I*) de um mapa cognitivo. Seja *MGCC* a medida do valor absoluto do Grau de Complexidade Cognitiva definido como:

$$MGCC = D + I$$

MGCC – Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva

D – Diferenciação (número de construtos)
I – Integração (número de *links*)

E seja $MGCC'$ a medida do valor normalizado do Grau de Complexidade Cognitiva definido como:

$$MGCC' = (D + I) * 100 / MGCC_M$$

$MGCC'$ – Medida Normalizada do Grau de Complexidade Cognitiva
 $MGCC_M$ – Medida Absoluta Grau de Complexidade Cognitiva Maior

Onde $MGCC_M$ representa o maior entre os valores de $MGCC$ encontrados para as organizações estudadas.

3.2.2.2 Mapas Cognitivos

D.C.: Mapas Cognitivos são representações mentais resultantes de processos cognitivos como sentido, percepção, atenção, identificação e formação de conceitos, categorização, memória, linguagem, decisão, aprendizagem e resolução de problemas (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2010, 2011). Mapas Cognitivos podem ser simbolicamente e explicitamente representados na forma de conceitos ou constructos, padrões de categorias e relações (*links*) causais (FIOL; HUFF; 1992).

D.O.: Os mapas cognitivos, e, portanto, os seus construtos e relações (daqui em diante *links*) serão elaborados a partir da análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das organizações estudadas. Para cada organização será elaborado um mapa cognitivo, em que, para cada mapa cognitivo será associado um Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) como representado simbolicamente pela medida absoluta $MGCC$ e normalizada $MGCC'$.

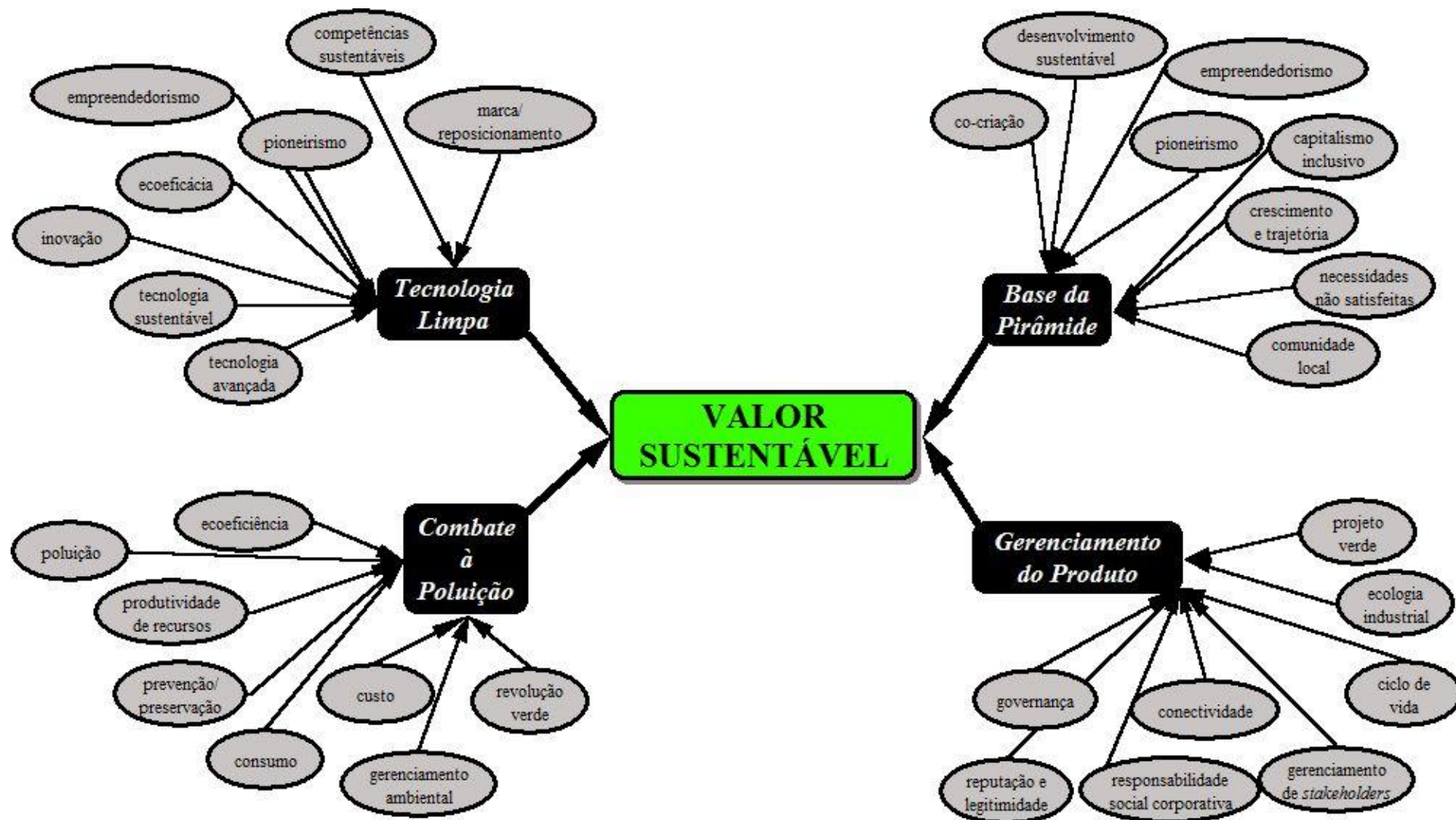
Cada mapa cognitivo será explicitamente representado por um conjunto de relações causais entre seus construtos. A elaboração dos mapas será auxiliada pelo *software inspiration*®.

As empresas serão diagnosticadas sob a ótica do Modelo de Criação de Valor Sustentável (MCVS), na busca por verificar a adoção de estratégias, construtos e ações/práticas que atendam ao Modelo CVS, o que possibilitará a identificação dos construtos e *links*, bem como a qual estratégia eles fazem referência. Sendo assim, o mapa cognitivo elaborado com base no Modelo CVS recebeu a denominação de mapa cognitivo idealizado (ou protótipo) do Modelo de Criação de Valor Sustentável

(Figura 9) e servirá como lente de análise para os demais mapas cognitivos elaborados a partir dos relatórios de sustentabilidade das empresas em estudo. Em seguida, serão elaborados os mapas cognitivos referentes a cada empresa, que serão graduados como mais ou menos complexos de acordo com o número de construtos e *links* presentes, representando o nível de diferenciação e integração dos mapas (BASTOS, 2002; HART; MILSTEIN, 2004).

O mapa cognitivo idealizado (protótipo) para o Modelo de Criação de Valor Sustentável (MCVS) apresenta 32 construtos como ilustrado na Figura 9.

FIGURA 9 – MAPA COGNITIVO IDEALIZADO DO VALOR SUSTENTÁVEL



FONTE: Elaborado pelo autor com base no Modelo de Criação de Valor Sustentável de Hart (2006) e Hart e Milstein (2004)

O mapa idealizado na Figura 9 é a base para elaboração dos mapas cognitivos de todas as empresas selecionadas para compor este estudo. A verificação da diferenciação e integração permite realizar uma análise em profundidade, podem-se observar as reais ações e práticas adotadas pelas organizações estudadas e com quais construtos ou estratégias elas se relacionam, possibilitando a sua comparação com os demais mapas e com o mapa idealizado.

Os valores dos GCCs serão normalizados na escala real e contínua [0,1] com relação ao maior valor do GCC encontrado entre as organizações estudadas. Sendo assim, os GCCs encontrados serão entendidos como o grau de complexidade cognitiva das empresas em relação ao Modelo de Criação de Valor Sustentável, significando que a empresa com maior GCC é a que mais se aproxima do modelo idealizado, a que mais satisfaz as estratégias e construtos presentes no Modelo CVS. De tal forma que o valor encontrado no GCC não significa que a empresa atenda, adote ou satisfaça o Modelo de Criação de Valor Sustentável proporcionalmente, mas sim que ela atende em relação às demais empresas componentes do estudo.

3.2.2.3 Sustentabilidade em Organizações (SEO)

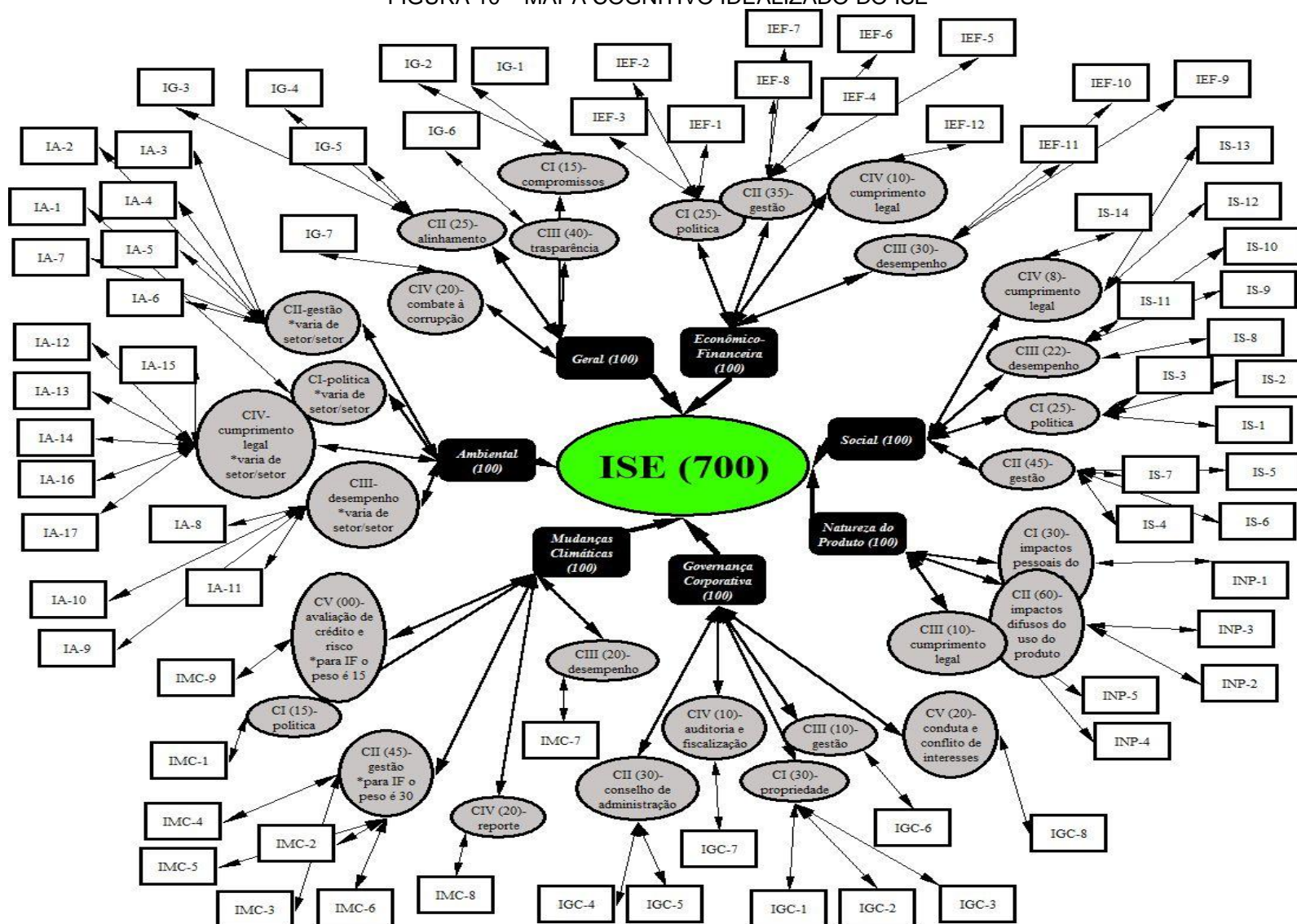
D.C.: Sustentabilidade em Organizações (SEO) envolve um conjunto de valores e estratégias de uma empresa que a tornam capaz de satisfazer critérios econômicos, sociais e ambientais de tal maneira a contribuir para um desenvolvimento sustentável.

D.O.: Sustentabilidade em Organizações (SEO) será relacionada ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE – BM&FBOVESPA).

Por meio de pesquisa documental serão levantados os questionários respondidos pelas organizações selecionadas para compor a pesquisa. Com base nos documentos técnicos que explicam a concepção do ISE, foi elaborado um mapa cognitivo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o mapa denominado de mapa cognitivo idealizado do ISE (Figura 10) foi utilizado como lente de análise para os demais mapas cognitivos elaborados a partir dos questionários - ISE das empresas em estudo. Em seguida é feita a análise de conteúdo dos questionários e,

com base no mapa cognitivo idealizado do ISE, são elaborados e analisados os mapas cognitivos, baseados nestes questionários, de cada empresa.

FIGURA 10 – MAPA COGNITIVO IDEALIZADO DO ISE



FONTE: Elaborado pelo autor com base no ISE – BM&FBovespa (2012d)

A elaboração do mapa cognitivo teórico do ISE (Figura 10) permitiu verificar que o ISE é composto de:

- ✓ 7 dimensões (com peso 100 cada);
- ✓ 29 critérios no total (sendo 16 distintos; com peso definido conforme relevância dentro do setor e atividade);
- ✓ 73 indicadores.

Atribuiu-se nota numa escala de 0 a 100 à SEO como nota ponderada final. Cada dimensão do ISE possui peso 100, totalizando 700 pontos possíveis que podem ser alcançados no índice. Cada critério possui peso específico, que varia de uma dimensão para outra, sendo que a soma dos critérios dentro de cada dimensão é igual a 100. O ISE é composto por 73 indicadores distribuídos entre os critérios e dentro de cada critério, de cada dimensão. Convencionou-se padronizar a avaliação de cada indicador, onde cada um receberá nota de 00 a 20 pontos (sendo a soma dos indicadores de um critério igual ao peso do próprio critério). A partir do estudo definiu-se a fórmula de cálculo do ISE, sendo ela:

$$MSEO = (\sum \text{Dimensões ISE}) / 700$$

Onde *MSEO* denota Medida de Sustentabilidade em Organizações

3.2.3 Outras definições importantes

3.2.3.1 Modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS)

Modelo teórico que estuda a sustentabilidade dentro das organizações. O mesmo propõe quatro estratégias a serem adotadas e desenvolvidas pelas empresas que desejarem alcançar o valor sustentável. O modelo propõe a adoção de estratégias específicas voltadas ao direcionamento estratégico nas organizações tomando-se por base o foco no meio interno ou externo à organização e relacionadas ao curto prazo (hoje) e longo prazo (amanhã) (HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004). O modelo pode ser visto na Figura 2.

3.2.3.2 Valor Sustentável

O valor sustentável é aquele alcançado quando a organização adota, de forma conjunta e efetiva, estratégias de sustentabilidade presentes no Modelo Criação de Valor Sustentável (CVS) e de forma contínua gera valor em todos os eixos (HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004).

3.2.3.3 *Triple Bottom Line* (TBL)

Terminologia criada por Elkington (1994, 1998) para explicar como as organizações poderiam por em prática as propostas feitas no Relatório Brundtland (1987) para se alcançar o desenvolvimento sustentável. O TBL adota três dimensões chave (econômica, social e ambiental) a serem trabalhadas nas estratégias organizacionais.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Creswell (2010) afirma que uma pesquisa pode ser delimitada por métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Sendo os métodos mistos uma estratégia que reúne procedimentos quantitativos e qualitativos de forma concomitante, sequencial ou transformacional, por exemplo.

3.3.1 Pressupostos para abordagem do fenômeno

Entende-se que o caráter multiparadigmático dos estudos organizacionais implica a coexistência de distintas formas de acesso e conceituação da realidade existente. Tal pluralidade de maneiras de compreensão alcança as posições ontológicas e epistemológicas, ou seja, o que é e sob quais condições é possível conhecer a realidade social. “Os pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador determinam a coerência entre a noção de sujeito e as relações de objeto, e acabam por definir a escolha metodológica da investigação” que será realizada (GODOI; BALSINI, 2006).

Não se pode entender o indivíduo fora do contexto social no qual ele foi desenvolvido. A relação entre o homem e seu ambiente é caracterizada pela abertura para o mundo. O organismo humano está se desenvolvendo

biologicamente ao mesmo tempo em que se relaciona com seu ambiente, o processo de tornar-se homem acontece na correlação com o ambiente. O ser humano em desenvolvimento além de se correlacionar com um ambiente natural em particular, também se relaciona com uma ordem social específica. O homem é um ser social, se forma no ambiente, é produto e produtor, produz-se a si mesmo. A realidade apresentada é fruto dos desenvolvimentos socioculturais próprios do homem. A humanização é mutável em sentido sociocultural, não existe natureza humana no sentido de uma base biológica fixa, que defina a variabilidade das formações socioculturais. As formas de tornar-se e ser humano são tão abundantes quanto às culturas humanas. A compreensão da formação do eu deve ocorrer em relação com o continuado desenvolvimento orgânico e com o processo social, onde o ambiente natural e o humano são mediados pelos outros significativos. A autoprodução do homem é um empreendimento social. Conjuntamente, os homens produzem um ambiente humano, com a total de suas formações socioculturais e psicológicas. Desta forma, o *homo sapiens* é continuamente e na mesma medida *homo socius*. A ordem social seria, então, um produto da atividade humana, pois é gerada pelo homem no decorrer de sua contínua exteriorização (BERGER; LUCKMANN, 1999).

Sendo assim, Gil (2008, p. 24) afirma que “o conhecimento é entendido como algo que não se encontra nem nas pessoas, nem fora delas, mas é construído progressivamente pelas interações estabelecidas”.

3.3.2 Delineamento e perspectiva temporal da pesquisa

Gil (2008, p. 49) afirma que:

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

Com isso em mente, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva-exploratória, de abordagem qualitativa, cuja estratégia de pesquisa é o estudo de casos múltiplos, com perspectiva temporal transversal, técnica de coleta de dados é a pesquisa documental e o método de análise dos dados é o de análise de conteúdo

e mapas cognitivos (BABBIE, 1999; BARDIN, 2009; CRESWELL, 2010; GIL, 2002, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; VERGARA, 2005; YIN, 2005).

Do ponto de vista temporal, os casos foram definidos referindo-se a um determinado período de tempo, caracterizando a pesquisa como sendo de perspectiva transversal, por pesquisar um momento específico relacionado aos casos mostrando uma fotografia do momento (GIL, 2002). O período de tempo considerado foi o ano de 2012, pois no momento da coleta dos dados (entre os meses de junho e outubro) em 2012 a carteira teórica de ações do ISE disponível era a carteira de 2012.

3.3.2.1 Pesquisa descritiva-exploratória

A pesquisa exploratória é empregada para estudos nos quais é necessário definir o problema com maior exatidão, identificar cursos de ação que sejam relevantes para esclarecimentos, obter dados e informações adicionais em relação ao problema pesquisado ou constituir prioridades para investigações posteriores. Já no caso da pesquisa descritiva, ela expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, nela não há compromisso de explicar o fenômeno, mas sim descrevê-lo, preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador busca não interferir neles, podendo avaliar a proporção de elementos que tenham determinadas características/comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis (BABBIE, 1999; GIL, 2002, 2008; MATTAR, 1999; VERGARA, 2007).

O caráter exploratório da pesquisa justifica-se em face de existir pouca pesquisa no Brasil que relaciona as duas categorias (GCC e SEO). Já o caráter descritivo emerge, principalmente, da caracterização de cada categoria e da verificação da relação entre elas. Sendo assim, o presente estudo propõe-se a investigar mais as duas categorias e verificar a relação entre grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade em organizações.

3.3.2.2 Abordagem qualitativa

De acordo com Martins (1994, p. 3):

As abordagens metodológicas alternativas se utilizam, com maior frequência, de análises qualitativas, daí surgirem as denominações: pesquisas qualitativas; metodologias qualitativas, e expressões assemelhadas. Os conceitos sobre os quais as ciências humanas se fundamentam, num plano de pesquisa qualitativa, são produzidos pelas descrições. A descrição constitui, portanto, uma importância significativa no desenvolvimento da pesquisa qualitativa.

A pesquisa teve por base a abordagem qualitativa. Conhecida, também, como pesquisa naturalística. Assim chamada devido ao fato de que para se estudar um fenômeno das ciências humanas e sociais, necessita-se que o pesquisador mantenha contato direto e demorado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido. Tem a predominância característica de descrição. Nela, um pequeno detalhe pode aparecer como essencial para compreensão da realidade. Existe uma preocupação com o processo, com os resultados e com o produto. A análise dos dados se dá de forma indutiva, eles são analisados à medida que vão sendo coletados. A partir desse processo formam-se abstrações. O pesquisador deve tentar capturar a perspectiva dos participantes (pesquisados) envolvidos no estudo. Considerar vários pontos de vista faz o pesquisador capaz de compreender melhor a dinâmica entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa. Sendo assim, a investigação qualitativa tem a preocupação principal de descrever, compreender e interpretar os fatos ao invés de medir (CRESWELL, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Tal abordagem ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o mínimo afastamento do seu ambiente natural. Buscando, com isso, a compreensão dos agentes e daquilo que os levou a agir da forma que agiram. Baseia-se, portanto, na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu próprio mundo social (GODOI; BALSINI, 2006).

O *design* da pesquisa surgiu e desenvolveu-se durante a realização da pesquisa devido à postura construtiva da abordagem qualitativa, onde o mesmo emergiu e desenvolveu-se posteriormente ao início da pesquisa, pois, na pesquisa qualitativa, ele não pode ser totalmente especificado antes da pesquisa de campo – sendo estudo de caso (GODOI; BALSINI, 2006).

Para Corbin e Strauss (2008) ela pode ser utilizada para obtenção de detalhes intrincados a respeito de fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir através de métodos de pesquisa mais convencionais.

A pesquisa qualitativa é, então, um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Ela envolve questões e procedimentos que emergem, dados tipicamente coletados no ambiente natural do participante (pesquisado), dados analisados de forma indutivamente construída a partir das particularidades e expandindo para os temas gerais e as interpretações sendo realizadas pelo próprio pesquisador acerca do significado dos dados. Aqui o foco é no significado individual e na relevância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010).

À pesquisa qualitativa interessa ter acesso a experiências, interações e documentos num contexto natural de uma maneira que dê espaço às peculiaridades e aos materiais nos quais são estudados. Sendo assim, ela se abstém de estabelecer conceitos bem definidos do fenômeno que se estuda. Os conceitos são desenvolvidos e refinados durante o processo da pesquisa. Leva a sério o contexto e os casos para compreender uma questão em estudo. Grande parte desse tipo de pesquisa se baseia em estudos de caso ou séries desses estudos, e, com frequência, o caso (sua história e complexidade) é importante para compreender o fenômeno que está sendo investigado. Busca esmiuçar a maneira como os indivíduos constroem o mundo à sua volta, o que estão fazendo e o que está acontecendo em termos que tragam sentido e que proporcionem uma visão rica. As interações e os documentos são entendidos como forma de constituir, de modo conjunto (ou conflituoso), processos e artefatos sociais. Sendo uma atividade situada, a qual posiciona o pesquisador no mundo onde ocorre o fenômeno, consistindo na conjugação de práticas e procedimentos interpretativos que tornam o mundo visível e palpável, transformando-o e fazendo dele uma cadeia de representações (FLICK, 2009).

3.3.2.3 Estudo de casos múltiplos

Para Godoy (2006) o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Embora ele se concentre no modo como um indivíduo ou grupo trata determinados problemas, torna-se importante que se tenha um olhar holístico sobre a situação, já que não é possível interpretar o comportamento humano sem o entendimento do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvam seus

sentimentos, pensamentos e ações. Outra característica do estudo de caso é a heurística, que auxilia o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para o fenômeno que está sendo investigado. O pesquisador precisa se manter atento para o surgimento de novos significados que levem a repensar o fenômeno em estudo. Como característica, também, os procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados quanto no relatório de disseminação dos resultados. Os pesquisadores buscam obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, deixando “em suspenso” suas pré-concepções a respeito do tema que se está investigando. O desenvolvimento de conceitos e compreensão dos padrões que emergem dos dados.

De acordo com Godoy (2006), a autora Merriam apresenta uma diferenciação em relação aos tipos de estudos de caso. Diferenciando-os como descritivo, interpretativo e avaliativo. A investigação que foi realizada caracteriza-se como do tipo descritivo. O estudo de casos múltiplos é caracterizado como sendo descritivo quando oferece um relato esmiuçado do fenômeno social que abranja sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Busca elucidar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos. São entendidas como importantes na medida em que proporcionam informações sobre fenômenos pouco estudados. Comumente formam uma base de dados para posteriores trabalhos comparativos e de formulação de teoria.

Como estratégia de pesquisa, ele é utilizado em muitas situações para colaborar com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. A necessidade pela utilização de estudos de casos múltiplos numa pesquisa surge do anseio de se compreender fenômenos sociais complexos. Ele enfrenta uma situação tecnicamente única na qual existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, o resultado gerado é baseado em múltiplas fontes de evidências. A validade de construto é atingida na medida em que se utilizam fontes múltiplas de evidências e é estabelecido o encadeamento das evidências. A validade interna é conseguida utilizando-se modelos lógicos e adequando-se ao padrão. A validade externa com a utilização de teoria no estudo de múltiplos casos. A confiabilidade é alcançada através da utilização de protocolo de estudo de caso e do desenvolvimento de banco de dados para o estudo em específico. Para ser considerado exemplar, o estudo de caso deve ser significativo, completo, considerar

perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes, elaborado de uma maneira atraente (YIN, 2005).

Este trabalho faz uso da estratégia de investigação de estudos de casos múltiplos. Yin (2005) afirma que o embasamento lógico para a escolha de tal modalidade – estudos de casos múltiplos – diz respeito à compreensão das replicações teóricas e literais. O autor diz que, para atender tal estratégia, os casos devem ser selecionados de forma a atender uma replicação literal que possa prever resultados análogos e de atender a uma replicação teórica que produza resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. De tal forma que deve ser escolhido por acreditar-se que a multiplicidade de casos e riqueza de dados conduzirá a pesquisa rumo a uma compreensão mais completa (STAKE, 2005; YIN, 2005).

A presente pesquisa atende aos preceitos teóricos e metodológicos na medida em que se optou pelo estudo de casos múltiplos, onde todos os casos selecionados para compor a amostra do estudo apresentam relevância no contexto e realidade social no qual estavam inseridos no momento da coleta dos dados, ou seja, os casos foram selecionados de acordo com suas características e importância na conjuntura da sustentabilidade empresarial dentre as empresas participantes do ISE da carteira de 2012.

3.3.2.4 Análise de conteúdo

De acordo com Vergara (2007) a análise de conteúdo é a pesquisa e estudo de textos e documentos. Apresenta-se como técnica de análise de comunicações que se associa aos significados e significantes da mensagem.

Bardin (2009) complementa afirmando que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos e objetivos que descrevem o conteúdo das mensagens. Sendo assim, a análise de conteúdo apresenta por função o enriquecimento da busca pela exploração da mensagem.

Para Vergara (2005, p. 15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica de tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Sendo assim, conforme Martins (1994, p. 5) é “a análise de conteúdos escritos em jornais (dissertações, redações...)” que é empregada como fonte de dados e informações. Seu objetivo é a busca de “descrições/interpretações do conteúdo de mensagens”. Ou seja, o papel da análise de conteúdo é enriquecer a

investigação da mensagem e dos dados coletados tendo por finalidade a inferência de conhecimentos que sejam relativos às condições de produção e/ou recepção dessas mensagens com informações que podem ser entendidas por meio de indicadores que sejam quantitativos ou não (BARDIN, 2009).

Desta forma, foram analisados todos os Relatórios de Sustentabilidade, dos casos selecionados, em busca de ações e práticas que confirmassem ou mostrassem a adoção de algum construto referente a alguma das estratégias do Modelo CVS. Também, analisou-se todos os Questionários do ISE das sete dimensões, dos seis casos, onde se buscou verificar o nível de atendimento ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa.

3.3.2.5 Mapa cognitivo

Vergara (2007, p. 142) afirma que “mapas são representações gráficas que fornecem um quadro de referência acerca das localizações”. “Pode-se dizer que os mapas cognitivos são representações que se inserem na abordagem cognitiva”.

Bastos (2002, p. 67) aponta que “os mapas envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeito para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido”.

São basicamente de três tipos: mapas de identidade, mapas de categorização e mapas causais. Os mapas de identidade estão implícitos nos demais tipos de mapeamento e constituem importantes filtros por meio dos quais as pessoas dão sentido ao seu contexto (VERGARA, 2005).

Devido às características da presente pesquisa, os mapas cognitivos elaborados serão caracterizados da seguinte maneira conforme o Quadro 2 (FIOL; HUFF, 1992; JARDIM, 2001): 1- o tipo, serão de contexto; 2- quanto ao uso, serão usados como produtos; 3- quanto aos componentes, serão do tipo causal; 4- quanto ao tipo de intervenção, serão do tipo organizacional, em virtude da busca do mapa da organização; 5- quanto ao tipo de análise, trarão a análise cibernética, pois considerarão as relações existentes que levam à transformação a desenvolvimento.

Bastos (2002, p. 69-73) detalha os três tipos de mapas cognitivos classificaos quanto aos componentes onde os mapas de identidade são o que identificam “os principais atores, eventos e processos do terreno”; os mapas de categorização são “voltados para as relações entre tais entidades”; e os mapas causais são “centrados

no raciocínio causal que liga entidades ao longo do tempo, ou no raciocínio que embasa decisões” (BASTOS, 2002; VERGARA, 2005).

Os mapas cognitivos permitem calcular indicadores quantitativos como a “medida da complexidade cognitiva do discurso” e níveis de “similaridade e dissimilaridade” entre os gestores. Também são utilizados para estruturar problemas complexos. De tal forma que o mapeamento cognitivo apresenta-se como estratégia metodológica direcionada à explicação dos processos de construção de sentido e estruturação de conhecimento (*schemas*) em caráter individual, grupal e organizacional. Apesar da diversidade de técnica, estratégias e formatos permitidos à concepção dos mapas cognitivos, eles apresentam alguns princípios norteadores comuns a todos como o fato da coleta de dados ser menos diretiva, da relevância da análise de conteúdo e criação das categorias que estruturam os mapas (BASTOS, 2002).

Bastos (2002, p. 74) faz uma relevante observação quando afirma que:

O mapeamento cognitivo revela-se uma das estratégias metodológicas mais congruentes com uma epistemologia social construtivista e que ela, necessariamente, não se vincula a uma concepção dualista que separa mente/cognição de ação.

O Quadro 5 apresenta um resumo simplificado da metodologia.

QUADRO 5 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO A (O):	
Objetivos/Níveis da pesquisa	- Exploratória - Descritiva
Abordagem/Método empregado	- Qualitativa
Dimensão do tempo	- Transversal
Delineamento/Design	- Estudo de casos múltiplos
Coleta dos dados	- Pesquisa documental
Análise dos dados	- Análise de conteúdo - Mapas cognitivos

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Gil (2002, 2008)

3.3.3 Critérios para a seleção dos casos

Na escolha da unidade de análise, Creswell (2010) destaca como necessário estabelecer as fronteiras de interesse da pesquisa. Sendo assim, foi definido o nível de análise do estudo como sendo o organizacional, para isso foi estabelecida como unidade de observação e análise o grupo de gestores (diretores e gestores em geral) que estiveram envolvidos com o fenômeno a ser estudado. Ou seja, aqueles responsáveis pela elaboração e informações contidas nos documentos coletados para compor a pesquisa.

As organizações foram selecionadas buscando-se elemento considerado representativo da população, devendo ser reconhecidas e consideradas atuantes no campo da sustentabilidade (VERGARA, 1998). Por isso, foi definido o índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa como critério principal para escolha dos casos devido ao reconhecimento do ISE em âmbito nacional e internacional, potencializando a relevância desta pesquisa.

Como critério de corte, foi estabelecido que são passíveis de serem escolhidas somente empresas que compõem a carteira de negócios do ISE 2012 (as empresas que integram a carteira de 2012 são as que tiveram atuação e desempenho reconhecidamente em sustentabilidade no ano de 2011, de acordo com critérios estabelecidos no ISE).

O Modelo Criação de Valor Sustentável (CVS) apresenta a estratégia de gerenciamento do produto, que trabalha a gestão de *stakeholders* e tem como um dos fundamentos a questão da transparência (HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004). Em 2012 foi o primeiro ano que o ISE propôs a disponibilização pública das respostas aos questionários. Baseando-se nisso, outro critério estabelecido foi o de que, além de compor o ISE 2012, a empresa disponibilize publicamente suas respostas aos questionários do ISE em todas as dimensões. Sendo condição, ainda, que a empresa apresente seus questionários como empresa em específico, desta forma não foram selecionadas aquelas que apresentaram respostas consolidadas de várias empresas que compõem um mesmo grupo empresarial.

Além dos critérios anteriores, é importante que a empresa selecionada anteriormente publique relatório de sustentabilidade, sendo outro critério estabelecido.

3.3.4 Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental de documentos públicos e privados, além de materiais audiovisuais (CRESWELL, 2010). Foram levantados os relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas e os questionários ISE (todas as dimensões) respondidos e publicados.

O tratamento dos dados feito por meio de análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade da empresa e dos questionários respondidos ao ISE, bem como vídeos, fotos, relatórios gerais e outras pesquisas já realizadas sobre as empresas selecionadas que foram obtidos durante a realização da pesquisa, enriquecendo a análise.

Conforme apontam Bardin (2009) e Vergara (2005) a análise de conteúdo visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Ela presta-se ao pesquisador cujo objetivo de pesquisa não descarta o conteúdo e vai além. Também, investiga como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos.

Em relação ao grau de complexidade cognitiva, a análise de conteúdo visa levantar os construtos e práticas adotadas pelas organizações e que estejam presentes no modelo Criação de Valor Sustentável (CVS). Foi realizada a análise de conteúdo do modelo CVS em busca dos construtos e categorias que suportam o modelo teórico, o que serviu de base para elaboração do mapa cognitivo teórico do valor sustentável (Figura 9). Em seguida foram analisados os relatórios de sustentabilidade de cada empresa e elaborados os respectivos mapas cognitivos. Com base em critérios, estabelecidos anteriormente, foram analisados os mapas e levantado o grau de complexidade cognitiva de cada organização.

Em paralelo, também foi realizada a análise de conteúdo dos documentos que detalham e explicam a concepção do ISE. Com base nessa análise, foi elaborado o mapa cognitivo teórico do ISE (Figura 10). Em seguida realizou-se a análise de conteúdo dos questionários de cada empresa selecionada, em seguida, com base na análise dos questionários e tendo por base o mapa cognitivo teórico do ISE, elaborou-se o mapa cognitivo de cada empresa referente ao ISE. O mapa cognitivo teórico do ISE serviu de base para analisar e avaliar a prática da sustentabilidade nas organizações em estudo, tal análise buscou identificar o nível de atendimento ao ISE por parte das empresas. Sendo atribuída uma nota referente ao nível de atendimento às práticas contempladas no ISE.

Com base nos critérios estabelecidos, bem como por acesso e disponibilidade, a coleta seguiu a seguinte sequência: 1- *levantamento das empresas que compõe o ISE 2012*, aqui foram levantadas as 38 empresas integrantes da carteira 2012 (Quadro 11); 2- *foram identificadas todas as empresas que disponibilizaram de forma pública suas repostas ao questionário do ISE* de todas as sete dimensões, identificaram-se 8 (oito) empresas; 3- *selecionadas apenas as 6 (seis) empresas que divulgaram os questionários de forma individual*, sendo excluídas do estudo 2 (duas) que apresentaram as respostas de forma mista e compilada, dimensões específicas atendidas e respondidas por algumas empresas do grupo e as dimensões mais gerais respondidas ou apresentadas pelo grupo controlador.

A partir das informações, construtos e categorias emergidos da análise de conteúdo, foram construídos os mapas cognitivos das empresas já que também podem desvendar diversos tipos de relacionamentos, tais como: proximidade, causa e efeito, similaridade e continuidade. A representação gráfica facilita a visualização dos conceitos identificados, bem como da relação entre eles. A construção de mapas permite explicitar conceitos nem sempre conscientes para os indivíduos ou grupo. E, os mapas, permitem revelar as estruturas cognitivas que guiam as ações de indivíduos ou de grupos (VERGARA, 2005).

Os mapas cognitivos podem ser analisados por métricas como a contagem da quantidade de construtos e *links* em um mapa bem como a aplicação de métodos estatísticos avançados e mais complexos como análise de clusters. Para analisar as estruturas cognitivas foi tomada por base a análise de construtos e *links* (NASSER-CARVALHO, 2004). Os mapas foram elaborados com o auxílio do *software Inspiration®*¹.

O *Inspiration®* é reconhecido como uma ferramenta para desenvolver ideias e organizar pensamentos, estimulando o raciocínio visual e linear para aprofundar a compreensão de conceitos, para aumentar a capacidade da memória, para desenvolver habilidades organizacionais e para liberar a criatividade. O Programa permite a criação de esquemas integrados para desenvolver ideias em documentos organizados por escrito. Como resultado, é obtido pensamento claro, projetos mais

¹Software para construção de mapas. Marca registrada. Mais informações em: www.inspirationbrasil.com.br.

criativos e melhor organização da escrita que no final são apresentados de forma visual.

O *Inspiration*® foi projetado, desenvolvido e é comercializado pela *Inspiration Software*® Inc., é distribuído pela Positivo Informática Ltda., sob licença da *Inspiration Software*® Inc. U.S.A. Na página eletrônica² da Empresa existe disponível uma versão de avaliação que funciona gratuitamente por 30 dias.

O *Software* pode ser utilizado para auxiliar o usuário a desenvolver as suas próprias ideias. A página eletrônica disponibiliza um Sistema de Ajuda e um Manual do Usuário do *Inspiration*® onde há diversas formas de executar cada tarefa e pode-se escolher a que seja mais confortável e produtiva para o usuário. O *software* apresenta de forma integrada os modos de exibição de diagrama e esquema que trabalham juntos para ajudar na compreensão dos conceitos e da informação. Conforme pode ser visto no Quadro 6, as principais diferenças entre os modos de exibição são:

QUADRO 6 – MODOS DE EXIBIÇÃO DO *INSPIRATION*®

Modo de Exibição Diagrama	Modo de Exibição Esquema
<ul style="list-style-type: none"> • capturar ideias à medida que surgem os pensamentos; • ilustrar ideias e inserir significados, através de símbolos da Internet ou outros aplicativos; • mostrar e explicar relacionamentos entre ideias; e • diferenciar as ideias com cores, formas, padrões, sombras, fontes e estilos. 	<ul style="list-style-type: none"> • organizar tópicos hierarquicamente (os subtópicos movem-se automaticamente); • planejar projetos, delinear ideias, listar e diferenciar tarefas pendentes; e • exportar o esquema para um editor de texto padrão ou para programas de apresentação.

FONTE: O autor

O *Inspiration*® inclui recursos, como (entre outros):

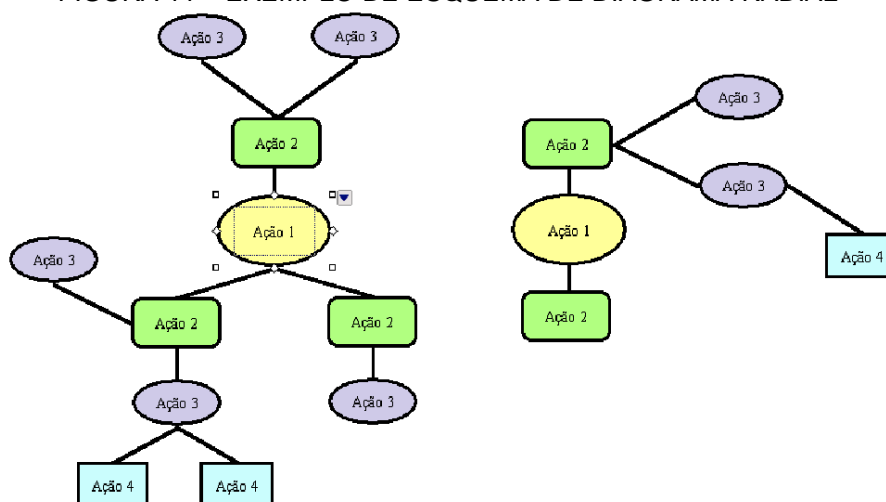
- ✓ Diversos símbolos coloridos onde se pode escolher a partir da necessidade do indivíduo para expressar seus pensamentos;
- ✓ Transferência para editores de textos e imagens.

O *Inspiration*® auxilia na organização do raciocínio e pode ser utilizado para mapeamento cognitivo (o caso do presente estudo). De acordo com Correia e Sá

² <http://www.inspirationbrasil.com.br/products.asp>.

(2009) o *Inspiration*® auxilia na elaboração gráfica dos mapas e facilita sua análise. Na Figura 11 pode-se ver um exemplo de modelo disponível no software.

FIGURA 11 – EXEMPLO DE ESQUEMA DE DIAGRAMA RADIAL



FONTE: *Inspiration*®

Para construir os mapas cognitivos a serem analisados na pesquisa, fez-se uso do entendimento de mapas do tipo causais, os quais possuem como objetivo básico a identificação das relações de influência e causalidade mostrando-se a dinâmica do sistema de argumentação com o objetivo de verificar e compreender quais ações e práticas são adotadas por cada empresa que demonstrem o atendimento dos construtos relacionados às estratégias do Modelo CVS. Nesse caso, os pressupostos assumidos sobre cognição são de que num mundo de dados incompletos, sujeitos fazem inferências causais que permitem interpretação. Já os dados utilizados foram obtidos por meio de pesquisa documental. A ação inicial básica para a construção do mapa foi a identificação dos construtos e conceitos relevantes para explicação de um determinado evento. O processo cognitivo básico (e a verificação do grau de complexidade cognitiva) foi realizado através da análise de diferenciação e integração presente nos mapas (NASSER-CARVALHO, 2004). As dimensões críticas de análise da representação são as explicações causais e os argumentos justificadores. O formato ou desenho gráfico típico é o de redes de associação entre conceitos com o uso de setas indicando o sentido das relações ou influência (BASTOS, 2002).

Para análise dos mapas considera-se que os *links* indicam a existência de atividades ou ações próprias da empresa indicando integração do mapa em relação

ao construto analisado e à estratégia a que o construto liga-se. No mapeamento cognitivo realizado por meio de *software* (nesse caso, o *Inspiration®*) o pesquisador (operador-usuário) define a quantidade e tipos de construtos e *links* que quiser (atendendo aos que forem encontrados na análise de conteúdo), formatando-os de maneiras distintas para que se possa diferenciar e analisar os mapas (NASSER-CARVALHO, 2004).

O estudo foi conduzido com base no protocolo de pesquisa (Quadro 7) elaborado com esse fim. O protocolo permite que a pesquisa obtenha validade perante o meio científico, pois permite verificar a “precisão dos resultados empregando alguns procedimentos” (CRESWELL, 2010), por se tratar de estudo de caso ele também “é uma maneira importante de aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único”, caso esteja sendo realizado um estudo de casos múltiplos o protocolo é essencial (YIN, 2005).

QUADRO 7 – PROTOCOLO DE PESQUISA

ETAPA	PROCEDIMENTO/CRITÉRIO REALIZADO
Delimitar campo de estudo	-Empresas reconhecidas publicamente por suas práticas em sustentabilidade
Definir universo da pesquisa	BM&FBovespa
Definir amostra	-Empresas integrantes do ISE
Definir casos possíveis	-Empresas que autorizaram divulgação das respostas de seus questionários publicamente
Excluir Casos	-Empresas que na verdade são grupos (apresentam questionários segmentados por empresas representando partes do grupo)
Selecionar Casos Múltiplos	-Empresas que não foram excluídas nas etapas anteriores
Coletar dados	-Coletar documentos sobre a empresa em estudo que contribuam no entendimento do contexto da organização (relatórios gerais, outros estudos/pesquisas,...) -Coletar os questionários de todas as dimensões do ISE respondidos pela empresa selecionada -Coletar o Relatório de Sustentabilidade da empresa selecionada
Tratar os dados	-Análise de conteúdo dos questionários e relatórios de sustentabilidade para servir de base na elaboração do mapa cognitivo
Elaborar mapas cognitivos base para as análises (teóricos)	-Elaborar o mapa cognitivo teórico do modelo Criação de Valor Sustentável – CVS (representando a categoria do grau de complexidade cognitiva relacionado à sustentabilidade) -Elaborar o mapa cognitivo teórico do ISE (representando a categoria de sustentabilidade em organizações)
Elaborar mapas cognitivos das empresas (casos múltiplos)	-Elaborar o mapa cognitivo da empresa a partir dos relatórios de sustentabilidade e com base no mapa cognitivo teórico do Criação de Valor Sustentável (CVS) -Elaborar o mapa da empresa a partir das respostas dos questionários do ISE e com base no mapa cognitivo teórico do ISE
Analisar mapas cognitivos	-O grau de complexidade cognitiva será analisado por meio da adoção de estratégias presentes no Criação de Valor Sustentável (CVS) bem como das ações e/ou práticas, que são adotadas pela empresa, relacionadas a alguma estratégia presente no modelo Criação de Valor Sustentável (CVS) -A sustentabilidade em organizações será analisada por meio do nível de atendimento/adoção do ISE

FONTE: O autor

3.3.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa, apesar da busca pelo rigor metodológico, pode apresentar limitações decorrentes do método de pesquisa utilizado, do instrumento de coleta e da análise dos dados. Segundo Creswell (2010) o pesquisador participa na interpretação dos dados, implicando especial atenção a ser dada aos critérios de validade e confiabilidade no estudo.

Além de outras restrições expostas no decorrer da análise dos dados e ao final da pesquisa, algumas limitações são destacadas a seguir por auxiliarem no entendimento da pesquisa:

- ✓ As observações e impressões no decorrer das análises podem conter vieses pessoais de interpretação;
- ✓ Não foram localizados parâmetros detalhados o bastante para a sequência e procedimentos operacionais da presente pesquisa, a qual se fundamentou na leitura dos autores examinados que dão suporte teórico ao trabalho, na analogia com outras metodologias afins e trabalhos ou pesquisas correlatas, bem como nas apreciações críticas feitas pelo orientador deste trabalho;
- ✓ Por adotar forma descritiva na apresentação e análise dos dados, esta pesquisa submete-se à seleção de termos que tendam a confirmar os pressupostos teóricos base da pesquisa;
- ✓ Os relatórios de sustentabilidade, devido a sua periodicidade de publicação e divulgação anual, têm uma lógica interna que pode prover e explicitar determinada sequência e inter-relações não, necessariamente, idênticas às originais, existentes nos momentos de acontecimento dos episódios na organização;
- ✓ No mapeamento cognitivo existe a dificuldade em se atender aos parâmetros clássicos de validade;
- ✓ Houve as limitações próprias de estudo de caso, das quais a mais comum e discutida é a dificuldade para sua generalização. Na busca por atenuar isso, a pesquisa utilizou-se de um estudo de casos múltiplos.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, e levando em conta a proposta deste estudo, os critérios metodológicos adotados foram aqueles que se mostraram

mais adequados aos objetivos propostos por esta pesquisa, cabendo apenas o cuidado de observar as especificidades apresentadas pela metodologia adotada.

4 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA BM&FBOVESPA

A BM&FBovespa criou e mantém uma série de índices para realizar o acompanhamento do desempenho das empresas preocupadas com as melhores práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Esses índices servem de guia para investidores interessados no retorno econômico atrelado a critérios sociais e ambientais, ou seja, ao investir nessas duas últimas dimensões a empresa contribui com a melhoria da sociedade e diminui seus impactos negativos sobre o ambiente, tornando o retorno sustentável, o que instiga outras companhias a adotarem e incorporarem questões ambientais, sociais e de governança em seu cotidiano, implicando num mercado mais atrativo para os investidores em geral e, em particular, para os gestores comprometidos com o investimento socialmente responsável (BM&FBOVESPA, 2012g). O Quadro 8 mostra os índices da BM&FBovespa inspirados pelos princípios da boa governança e da sustentabilidade.

QUADRO 8 – ALGUNS ÍNDICES BM&FBOVESPA

ÍNDICE	DESCRIÇÃO
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	Reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial atuando como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.
Índice Carbono Eficiente (ICO2)	Composto pelas ações das companhias integrantes do índice IBrX-50 que aceitam participar deste índice, comprometendo-se a fazer e enviar à BM&FBOVESPA seu inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE). A regra para avaliar o peso de participação das empresas no índice leva em consideração o grau de eficiência das emissões de GEE em relação a seu faturamento, com base em uma comparação setorial.
Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC)	Visa medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa, e que sejam negociadas no Novo Mercado ou classificadas nos Níveis 1 ou 2 da BM&FBOVESPA.
Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)	Composto pelas ações de empresas que, além

	de integrarem o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC), atendem critérios de liquidez específicos, como presença igual ou superior a 95% dos pregões nos 12 meses anteriores ao levantamento.
Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (ITAG)	Tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que, no caso de alienação do controle, ofereçam melhores condições aos acionistas minoritários do que o estabelecido na legislação. Isto é, o acionista adquirente deve fazer oferta pública de aquisição das demais ações ordinárias com o preço maior do que 80% do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle. Podem participar do ITAG também empresas cujas ações preferenciais ofereçam qualquer percentual de tag along (extensão do prêmio de controle aos acionistas minoritários).

FONTE: BM&FBovespa (2012g)

O ISE é fundamentado em critérios e dimensões específicas, bem como nas características gerais apresentadas a seguir:

- ✓ Composto por até 40 empresas dentre as emissoras das 200 ações mais líquidas;
- ✓ Participação das empresas é voluntária;
- ✓ Carteira revista e atualizada anualmente;
- ✓ Metodologia se baseia no questionário;
- ✓ Processo participativo de elaboração e revisão;
- ✓ Vigência de 1º de dezembro a 31 de dezembro de cada ano;
- ✓ Reavaliação quadrimestral.

4.1 METODOLOGIA DO ISE

O ISE é um instrumento para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBovespa, que preenchem os requisitos de sustentabilidade, baseada em:

- ✓ Eficiência econômica;
- ✓ Equilíbrio ambiental;
- ✓ Justiça social;
- ✓ Governança corporativa.

O ISE amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de:

- ✓ Qualidade;
- ✓ Nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- ✓ Equidade;
- ✓ Transparência e prestação de contas;
- ✓ Natureza do produto;
- ✓ Desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

O GVCes (Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV) foi responsável pelo desenvolvimento do questionário para medir o desempenho das companhias emissoras das 200 ações mais negociadas da BM&FBovespa, partindo do conceito do *triple bottom line*.

Em relação à análise, a metodologia divide-se em quantitativa e qualitativa, e são apresentadas no Quadro 9.

QUADRO 9 – ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA DO ISE

QUANTITATIVA	QUALITATIVA
Considera a pontuação obtida no questionário	Baseia-se na verificação dos documentos
-Todas as dimensões tem o mesmo peso (100); -Informados pesos de Critérios e Indicadores; -Combina o desempenho total, das dimensões e cluster;	-Todas as respostas são passíveis de comprovação; -Sugestão de documentos comprobatórios disponíveis ao longo do questionário; -Findo o período de preenchimento são indicadas as perguntas cujas respostas devem ser comprovadas (pareceres: Aceito, Aceito CR e Adverso);

FONTE: BM&FBovespa (2012h)

A metodologia apresenta procedimentos específicos desenvolvidos para o cálculo do ISE que foram desenvolvidos e propostos a partir de pesquisas realizadas com grupos e entidades que se reuniram e chegaram ao índice em seu formato inicial em 2005. O índice é anualmente reavaliado e atualizado, bem como sua metodologia. Também, a cada quadrimestre (em abril, agosto e dezembro) a carteira teórica é reavaliada para atualizar informações relativas a *Free Float* e verificar a

limitação de 15% para cada setor que compõe a carteira. A metodologia é apresentada no Quadro 10.

QUADRO 10 – RESUMO DA METODOLOGIA DO ISE

METODOLOGIA ISE	
Apresentação	O ISE é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial (no máximo 40). Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BM&FBOVESPA em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.
Ações Elegíveis para o Índice	Composto pelos papéis de emissão das empresas melhor classificadas em termos de responsabilidade social e sustentabilidade (escolhidos dentre os mais líquidos da BM&FBOVESPA), de acordo com critérios de seleção e classificação referendados pelo Conselho Deliberativo do ISE.
CrITÉRIOS de Inclusão de Ações no Índice	<p>Integrará a carteira do ISE as ações que atenderem cumulativamente aos critérios de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ser uma das 200 ações com maior índice de negociabilidade apurados nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação; 2) ter sido negociada em pelo menos 50% dos pregões ocorridos nos doze meses anteriores ao início do processo de reavaliação; 3) atender aos critérios de sustentabilidade referendados pelo Conselho do ISE. <p>*Companhias que estiverem sob regime de recuperação judicial, processo falimentar, situação especial, ou, ainda, que estiverem sujeitas a prolongado período de suspensão de negociação, não integram o Índice.</p>
CrITÉRIOS de Exclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1) Uma ação será excluída do índice, nas reavaliações periódicas, se deixar de atender a qualquer um dos critérios de inclusão; 2) Se, durante a vigência da carteira, a empresa emissora entrar em regime de recuperação judicial ou falência, as ações de sua emissão serão excluídas da carteira do índice. No caso de oferta pública que resultar em retirada de circulação de parcela significativa de ações do mercado, suas ações serão excluídas da carteira. <p>Nessas eventualidades, serão efetuados os ajustes necessários para garantir a continuidade</p>

	<p>do índice.</p> <p>3) O Conselho Deliberativo do ISE poderá, a qualquer momento, decidir pela exclusão de uma companhia da carteira do índice se entender que tenha ocorrido algum acontecimento que alterou significativamente seus níveis de sustentabilidade e responsabilidade social.</p>
Vigência da Carteira	<p>A carteira teórica do índice terá vigência de um ano, sendo reavaliada utilizando-se os procedimentos e critérios integrantes na metodologia. A cada quadrimestre, ao final de abril, agosto e dezembro de cada ano, serão efetuadas reavaliações da carteira teórica do ISE para atualizar as informações relativas ao “<i>Free Float</i>” das ações integrantes da carteira, bem como para verificar se nenhum setor está ultrapassando o limite máximo de participação (de 15%).</p>
Critério de Ponderação	<p>O ISE medirá o retorno de uma carteira teórica composta pelos papéis que atenderem a todos os critérios discriminados anteriormente, ponderados pelo respectivo valor de mercado – no tipo pertencente à carteira – de suas ações disponíveis para negociação (“<i>free float</i>”), ou seja, serão excluídas as ações de propriedade do controlador.</p> <p>A participação de um setor econômico no ISE (considerando todos os tipos de ações das empresas incluídas, se for o caso) não poderá ser superior a 15%, quando das reavaliações periódicas.</p>
Cálculo do Índice	<p>A BM&FBOVESPA calcula o ISE ao longo do período regular de negociação, considerando os preços dos últimos negócios efetuados no mercado à vista (lote-padrão) com ações componentes de sua carteira.</p>

FONTE: BM&FBovespa (2012h)

4.2 DIMENSÕES DO ISE

No questionário do ISE, aos princípios do *triple bottom line* (econômico, social e ambiental), foram adicionadas mais quatro dimensões: a) Geral (relacionada à posição da empresa perante acordos globais e se a empresa publica balanços sociais); b) Natureza do Produto (questiona se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores); c) Governança Corporativa (relacionada à questão da transparência); e d) Mudanças Climáticas (acrescentada em 2011).

A Tabela

Tabela 3 mostra um resumo das dimensões, seus critérios, pesos e indicadores. São 7 dimensões, 29 critérios (sendo 16 distintos), peso 100 de cada dimensão e 73 indicadores. Os pesos são definidos pela relevância do tema no contexto atual da gestão empresarial e das demandas da sociedade.

TABELA 3 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE

TABELA 3 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE								
DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						INDICADORES
GERAL	Compromissos	15						IG-1, IG-2
	Alinhamento	25						IG-3, IG-4, IG-5
	Transparência	40						IG-6
	Combate à Corrupção	20						IG-7
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						INP-1
	Impactos difusos do uso do produto	60						INP-2, INP-3
	Cumprimento legal	10						INP-4, INP-5
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						IGC-1, IGC-2, IGC-3
	Conselho de administração	30						IGC-4, IGC-5
	Gestão	10						IGC-6
	Auditoria e fiscalização	10						IGC-7
	Conduta e conflito de interesses	20						IGC-8
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						IEF-1, IEF-2, IEF-3
	Gestão	35						IEF-4, IEF-5, IEF-6, IEF-7, IEF-8
	Desempenho	30						IEF-9, IEF-10, IEF-11
	Cumprimento legal	10						IEF-12
SOCIAL	Política	25						IS-1, IS-2, IS-3
	Gestão	45						IS-4, IS-5, IS-6, IS-7
	Desempenho	22						IS-8, IS-9, IS-10, IS-11
	Cumprimento legal	08						IS-12, IS-13, IS-14
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	5	5	5	5	5	40	IA-1
	Gestão	35	40	40	50	55	25	IA-2, IA-3, IA-4, IA-5, IA-6, IA-7

	Desempenho	40	35	35	30	25	25	IA-8, IA-9, IA-10, IA-11
	Cumprimento legal	20	20	20	15	15	10	IA-12, IA-13, IA-14, IA-15, IA-16, IA-17
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras			Instituição Financeira			
	Política	15			15			IMC-1
	Gestão	45			30			IMC-2, IMC-3, IMC-4, IMC-5, IMC-6
	Desempenho	20			20			IMC-7
	Reporte	20			20			IMC-8
	Avaliação de crédito e risco	00			15			IMC-9

FONTE: Elaborado pelo autor com base em BM&FBovespa (2012a)

Mesmo com toda complexidade e completude do ISE, ele apresenta alguns limites que são relacionados a seguir:

- ✓ Suficientemente genérico para se aplicar a diferentes empresas (porte e setores de atuação);
- ✓ Equilíbrio entre generalidade X efetividade;
- ✓ Desempenho qualitativo (dificuldade em comparar desempenhos qualitativos);
- ✓ Extensão x Profundidade: número de questões viável para empresas;
- ✓ Questões fechadas e objetivas;
- ✓ Verificação por amostragem (não auditoria);
- ✓ Evolução gradual (compromisso em não provocar rupturas).

5 ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como destacado no capítulo anterior, o ISE se apresenta como um indicador de relevância nacional e internacional que contempla desafios do século XXI.

O ISE reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em todas as dimensões que medem a sustentabilidade empresarial. Seus fins são funcionar como uma referência para o investimento social responsável e agir como indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro (BM&FBOVESPA, 2012c).

Na Tabela 4 é possível visualizar o histórico das carteiras³ do ISE, em números, desde o seu surgimento em 2005 até o ano de 2011 (referente à carteira de 2012). Convém mencionar que carteira é um grupo de ações reunidas com o intuito de se realizar investimentos, no mercado de capitais.

TABELA 4 – HISTÓRICO DAS CARTEIRAS ISE

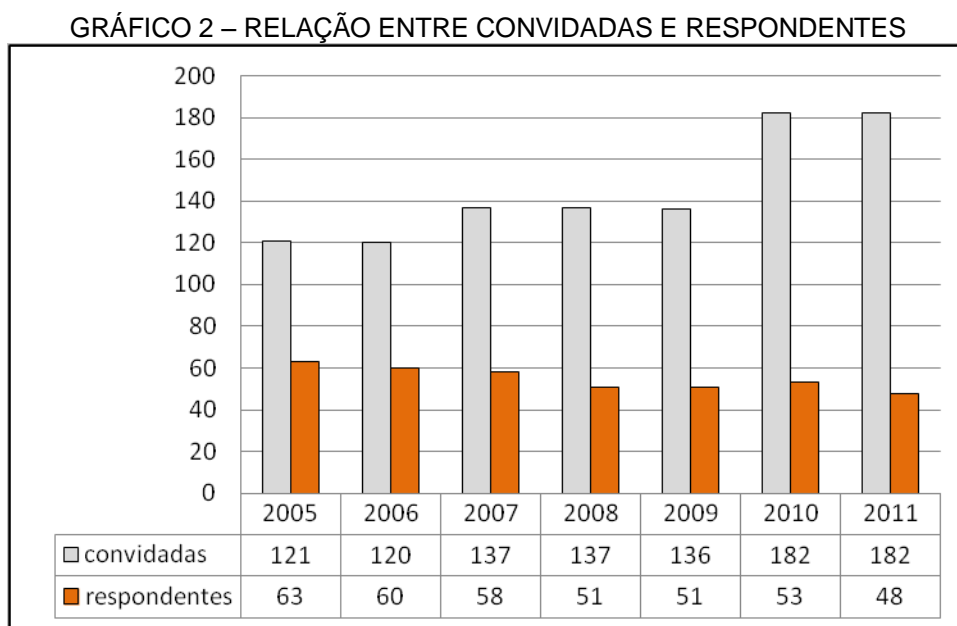
CARTEIRAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Convidadas	121	120	137	137	136	182	182
Respondentes	63	60	58	51	51	53	48
Empresas	28	34	32	30	34	38	38
Ações	34	43	40	37	43	47	51
Setores	12	14	15	11	16	18	18
Respondentes(%)	52%	50%	42%	37%	38%	29%	26%
Empresas (%)	44%	57%	55%	59%	67%	72%	79%

FONTE: BM&FBovespa (2012a)

Fato relevante observado na Tabela 4 durante o período de 2005 a 2011 é que mesmo com o aumento considerável ($\cong 50\%$ mais) do número de empresas convidadas, saltando de 121 em 2005 para 182 em 2011, houve uma redução ($\cong 24\%$ menos) do número de respondentes, mas, mesmo assim, o índice passou a

³ As ações que fazem parte de uma carteira são inter-relacionadas, ou seja, apresentam características comuns que atendam aos interesses de seus investidores. No caso da carteira teórica do ISE, todas as ações devem ser de empresas que atendam a critérios relacionados à sustentabilidade.

ser composto por mais empresas ($\cong 36\%$ mais) totalizando 38 empresas integrando sua composição em 2011 contra 28 em 2005.



FONTE: BM&FBovespa (2012a)

Em 25 de novembro de 2011 a BM&FBovespa anunciou a sétima carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que vigora de 02 de janeiro a 31 de dezembro de 2012. A nova carteira reúne 51 ações de 38 companhias. Das 37 empresas da carteira anterior, 36 foram selecionadas também para a nova. E duas companhias ingressaram: CCR e Ecorodovias, trazendo para o ISE o setor de transportes. Com 38 companhias, a carteira de 2012 está próxima do limite máximo, que é de 40 empresas (BM&FBOVESPA, 2012c).

Conforme pode ser verificado no Gráfico 2, foram convidadas para participar da nova carteira as 182 companhias que detêm as 200 ações mais líquidas da Bolsa. Deste total, 48 responderam o questionário de avaliação. O processo de seleção para a carteira do ISE de 2012 apresenta três novidades:

- ✓ A dimensão de mudanças climáticas passou a valer pontos;
- ✓ Na dimensão geral, foi introduzida uma nova questão, para verificar se as companhias desejam *tornar públicas as respostas de seus respectivos questionários*. Das 38 empresas que estão na nova carteira, oito permitiram a abertura de seus questionários – AES Tietê, BICBanco, Banco do Brasil, CCR, Coelce, Eletropaulo, Energias do Brasil e Natura;

- ✓ Divulgação para o público em geral dos pesos dos critérios do questionário de avaliação das empresas.

QUADRO 11 – CARTEIRA ISE 2012

AES Tiete**	Braskem	Coelce**	Ecorodovias	Even	Itau-unibanco	Santander	Tractebel
Anhangera	BRF Brasil Foods	Copasa	Elektrobras	Fibria	Light S/A	Sul-américa	Ultrapar
Bicbanco**	CCR*	Copel	Eletropaulo**	Gerdau	Natura**	Suzano Papel	Vale
Bradesco	Cemig	CPFL	Energia	Embraer	Gerdau Met	Telemar	
Banco do Brasil**	Cesp	Duralex	Energias do Brasil*	Itausa	Sabesp	Tim Part S/A	

FONTE: BM&FBovespa (2012c)

NOTAS:

* Empresas que autorizaram a divulgação das respostas do questionário

Empresas em **negrito autorizaram a divulgação das respostas do questionário e fizeram como empresa não como grupo empresarial

O Quadro 11 apresenta a carteira 2012 do ISE e traz as 38 empresas participantes do índice no referido ano. Com base em informações sobre as empresas a BM&FBovespa (2012c) faz um raio-X da carteira 2012 e apresenta que:

- ✓ 100% das companhias possuem compromisso com o desenvolvimento sustentável formalmente inserido em suas estratégias;
- ✓ 92% mantêm programa de sensibilização e educação sobre o tema;
- ✓ 92% aderiram formal e publicamente a compromissos voluntários amplamente legitimados, relacionados ao desenvolvimento sustentável, comprometendo todas as suas unidades, subsidiárias ou controladas;
- ✓ 87% possuem diretoria que se reporta diretamente à alta direção da companhia (primeiro escalão) com atribuição de tratar questões relativas à sustentabilidade;
- ✓ 100% publicaram Relatório de Sustentabilidade no último ano;
- ✓ 90% utilizam as diretrizes da GRI como referência para a elaboração do relatório.

Com base nos critérios estabelecidos no estudo são apresentadas a seguir as empresas selecionadas e que compõem o estudo de casos múltiplos.

- ✓ **AES TIETÊ**
- ✓ **BIC BANCO**
- ✓ **BANCO DO BRASIL**
- ✓ **COELCE**
- ✓ **ELETROPAULO**
- ✓ **NATURA**

As empresas mencionadas anteriormente, de acordo com critérios previamente estabelecidos, foram selecionadas por atenderem aos critérios de seleção. Com base na metodologia apresentada e embasamento anterior, pode-se afirmar que são referência no que diz respeito à sustentabilidade em organizações. A presença no ISE demonstra reconhecimento público das práticas e ações adotadas e desenvolvidas pelas empresas que dele fazem parte, bem como, fazer parte do ISE serve como uma espécie de “selo” que comprova e aprova o que tais organizações vêm fazendo. Ser integrante do ISE também proporciona às empresas uma imagem de transparência, própria desse tipo de índice. Sendo assim, modelos de referência em seus setores de atuação no Brasil e, devido à reputação do ISE em todo o mundo, internacionalmente.

5.1 CASO 1 – AES TIETÊ

A AES Tietê é a segunda maior companhia privada de geração de energia elétrica do Brasil, com capacidade instalada de 2.659 MW e garantia física de 1.280 MW médios. A companhia opera, no Estado de São Paulo, as usinas hidrelétricas de Água Vermelha, Bariri, Barra Bonita, Caconde, Euclides da Cunha, Ibitinga, Limoeiro, Nova Avanhandava e Promissão, além das pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) Mogi-Guaçu e São Joaquim. Já em Minas Gerais, onde atua por meio da controlada AES Minas PCH, detém seis PCHs. No total, o parque gerador responde por 18,2% da capacidade instalada do Estado de São Paulo e 2,3% da capacidade instalada nacional (AES TIETÊ, 2011).

A AES Tietê é resultante do processo de privatização da CESP (Companhia Energética do Estado de São Paulo), com contrato de concessão de 30 anos (até 2029). Desde 2003, a empresa é controlada pela Companhia Brasileira de Energia S/A – *holding* formada pela AES Corp. e pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). A AES Tietê apresenta os principais números a seguir (AES TIETÊ, 2011):

- ✓ 9 usinas hidrelétricas;
- ✓ 3 pequenas centrais hidrelétricas em São Paulo;
- ✓ pequenas centrais hidrelétricas em Minas Gerais;
- ✓ 355 funcionários próprios;
- ✓ 963 funcionários terceirizados;
- ✓ 2.659 MW de capacidade instalada;
- ✓ 13,86 TWh de energia gerada em 2011;
- ✓ R\$ 175,2 milhões investidos em 2011;
- ✓ R\$ 844,9 milhões de lucro líquido.

Na Figura 12 é apresentado o mapa cognitivo da AES Tietê referente ao Modelo Criação de Valor Sustentável (CVS), o qual representa seu grau de complexidade cognitiva.

A Tabela 5 apresenta a análise do mapa cognitivo da AES Tietê referente ao Modelo CVS. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 5 – DESCRIÇÃO DO GCC DA AES TIETÊ

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	3	9
Gerenciamento do Produto	5	30
Base da Pirâmide	2	2
Tecnologia Limpa	5	10
TOTAL	15	51

FONTE: O autor

Seja $MGCC_1$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 1. Portanto:

$$D = 15 \text{ construtos}$$

$$I = 51 \text{ links}$$

$$MGCC_1 = D + I = 15 + 51 = 66$$

Fazendo-se uma análise comparativa entre o mapa cognitivo da Figura 12 e aquele mapa cognitivo idealizado na Figura 9, pode-se verificar que a AES Tietê trabalha com foco na estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) e na estratégia de Tecnologia Limpa (TL) na medida em que a empresa apresenta mais construtos e práticas relacionadas a essas duas estratégias. Isso mostra que a empresa tem foco parte no ambiente interno da empresa e parte no ambiente externo, onde a estratégia de TL busca desenvolver a empresa internamente para o futuro, aqui se mostra foco na questão de inovação e tecnologia sustentável. Já na estratégia de GP, a empresa trabalha com o presente e seu foco é em inter-relacionar todos os envolvidos com a empresa e com o produto/serviço que ela oferece, ou seja, seu foco é em estabilizar a empresa hoje, mas com atenção voltada para o ambiente externo.

É importante mencionar que a AES Tietê também adota de forma ponderada e visível em seu mapa a estratégia de Combate à Poluição (CP), pois é possível

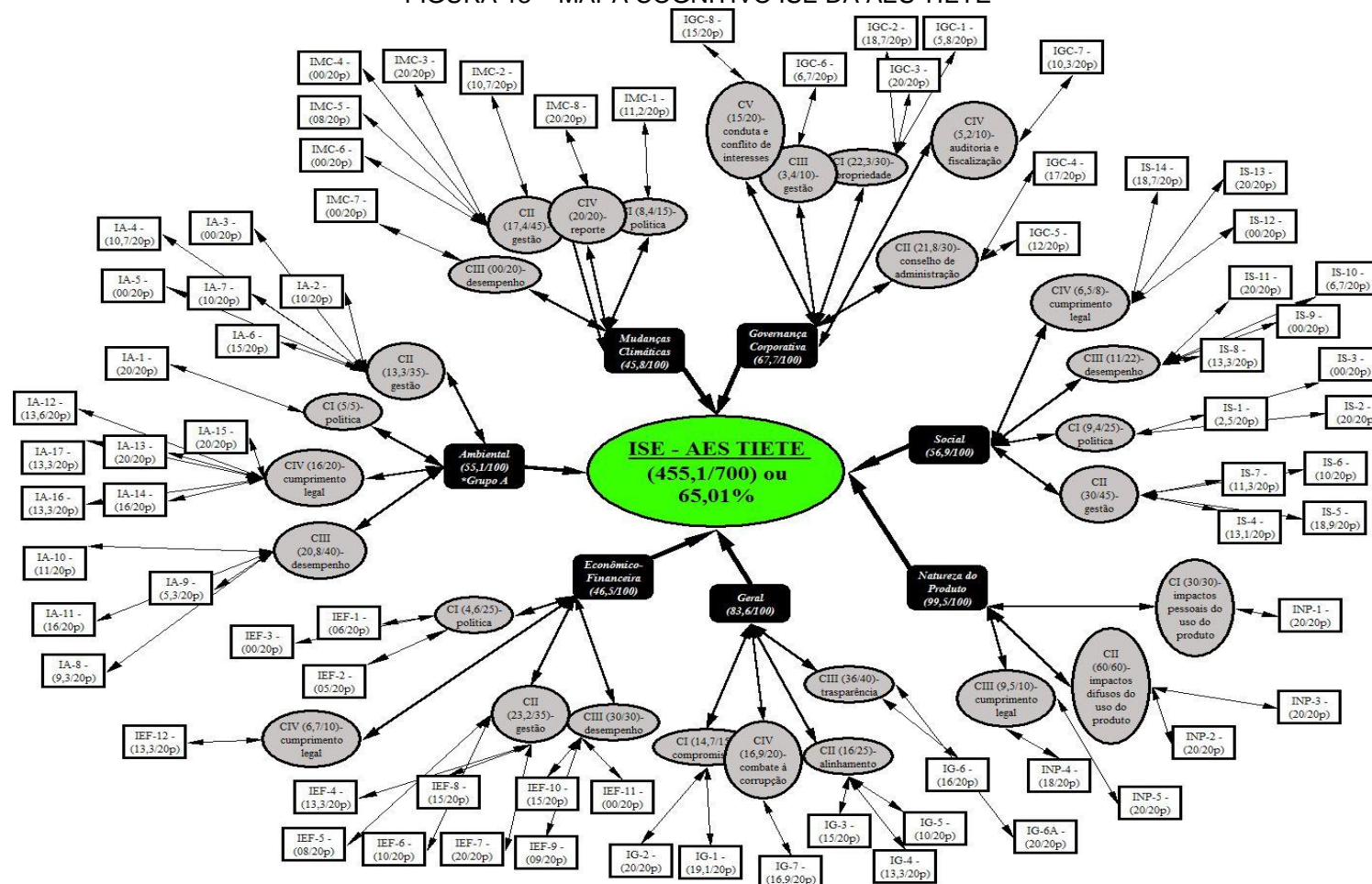
perceber as práticas adotadas e desenvolvidas por essa estratégia. De forma que a empresa demonstra que complementa sua postura estratégica quanto ao presente. O mapa cognitivo da AES Tietê mostra que a empresa tem foco no presente, preocupada em resolver seus problemas internos e em manter uma boa gestão dos *stakeholders*, evidência disso é a grande quantidade de ações e práticas relacionadas à estratégia de gerenciamento do produto, que tem reconhecimento público e aceitação perante os seus públicos de interesse. Trabalhando mais focada na parte inferior do Modelo CVS.

A empresa apresenta um MGCC de 66. A empresa trabalha a estratégia de gerenciamento do produto, pois, das ações e práticas desenvolvidas, ela apresenta cinco construtos e trinta ações/práticas (*links*) que demonstram o nível de desenvolvimento dessa estratégia dentro da AES Tietê.

Por outro lado, a estratégia da Base da Pirâmide é pouco adotada e desenvolvida, a mesma possui dois construtos e dois *links*, de acordo com o Modelo CVS isso indica que a organização está, em certo ponto, afastada da população.

Na Figura 13 é apresentado o mapa cognitivo da AES Tietê referente ao ISE, o qual representa como a empresa está em relação à sustentabilidade, representado pelo nível de atendimento ao ISE.

FIGURA 13 – MAPA COGNITIVO ISE DA AES TIETÊ

FONTE: O autor⁵⁵ Elaborado pelo autor por meio do *Software Inspiration®*

A Figura 13 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte da AES Tietê, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresentada anteriormente. Segue a análise:

TABELA 6 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA AES TIETÊ

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	83,6
Natureza do Produto	99,5
Governança Corporativa	67,7
Econômico-Financeira	46,5
Social	56,9
Ambiental	55,1
Mudanças Climáticas	45,8
Total	455,1

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 6 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 1:

$$MSEO_1 = 83,6 + 99,5 + 67,7 + 46,5 + 56,9 + 55,1 + 45,8 = 455,1 / 700 = 0,6501$$

Ou seja,

$$\underline{MSEO_1 = 65,01}$$

A pontuação obtida pela AES Tietê no mapa cognitivo da SEO representa o nível de atendimento ao ISE, ou seja, todas as atividades, estratégias e ações desenvolvidas pela empresa conduzem a organização rumo à sustentabilidade organizacional. A pontuação de 455,1 representa o nível de SEO alcançado pela empresa no estudo e é entendido, ainda, como o nível de atendimento ao ISE, representando 65,01%, numa escala de 00 a 700 (nota máxima do ISE).

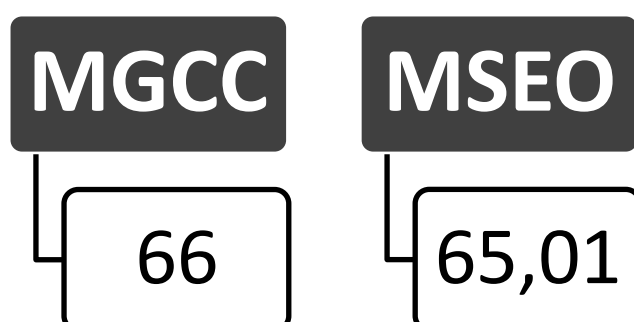
É possível verificar que a AES Tietê trabalha a sustentabilidade em todas as dimensões propostas pelo ISE, porém, de forma diferenciada. A empresa apresenta

um nível de atendimento de 99,5% da dimensão Natureza do Produto, sendo esta sua melhor dimensão. Já a dimensão Mudanças Climáticas só é atendida em 45,8%, demonstrando que a empresa possui divergências estratégicas quando da concepção e adoção de estratégias nas suas mais diversas áreas e setores. A diferença de pontuação entre as dimensões aponta a dificuldade de nivelar os entendimentos e concepções estratégicas dentro da empresa em todas as áreas e setores.

Sendo assim, o mapa do SEO da AES Tietê permite verificar o que a empresa faz em relação à sustentabilidade e o mapa do GCC, como isso está sendo planejado e realizado (quais estratégias, ações e práticas em vigor). A empresa apresenta um MGCC de 66 e um nível de MSEO de 65,01.

Sugere-se como relevante para a AES Tietê que a empresa trabalhe mais a estratégia da Base da Pirâmide, pois a estratégia BP possui um enfoque no futuro da organização relacionado a formas de expansão, desenvolvimento de novos mercados, atendimento às necessidades, etc., ou seja, aonde ela quer chegar e como se manterá, além de contribuir com o desenvolvimento sustentável. A Figura 14 apresenta as notas da AES Tietê em relação ao grau de complexidade cognitiva e a sustentabilidade em organizações.

FIGURA 14 – MGCC E MSEO DA AES TIETÊ



FONTE: O autor

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 7 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 7 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA AES TIETÊ

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						14,7
	Alinhamento	25						16
	Transparência	40						36
	Combate à Corrupção	20						16,9
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						30
	Impactos difusos do uso do produto	60						60
	Cumprimento legal	10						9,5
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						22,3
	Conselho de administração	30						21,8
	Gestão	10						3,4
	Auditoria e fiscaliação	10						5,2
	Conduta e conflito de interesses	20						15
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						4,6
	Gestão	35						23,2
	Desempenho	30						30
	Cumprimento legal	10						6,7
SOCIAL	Política	25						9,4
	Gestão	45						30
	Desempenho	22						11
	Cumprimento legal	08						6,8
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	5	-	-	-	-	-	05
	Gestão	35	-	-	-	-	-	13,3
	Desempenho	40	-	-	-	-	-	20,8
	Cumprimento legal	20	-	-	-	-	-	16
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras		Instituição Financeira				
	Política	15		--				8,4
	Gestão	45		--				17,4
	Desempenho	20		--				00
	Reporte	20		--				20
	Avaliação de crédito e risco	00		--				--

FONTE: O autor

A Tabela 7 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que a AES Tietê atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhorar seu desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

5.2 CASO 2 – BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil S.A. (BB) é a maior instituição financeira da América Latina, com mais de R\$ 980 bilhões de ativos, sendo controlador de 23 empresas, além de possuir o controle em conjunto de sete entidades. No Brasil, é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social, está presente em mais de 5.000 municípios e opera com mais de 5.000 agências e mais de 43.000 terminais de autoatendimento próprios. Ao final do período de 2011 reunia em sua carteira mais de 56 milhões de clientes, pessoas físicas e jurídicas. A organização investe em tecnologias modernas e no aperfeiçoamento constante de processos, além de contar com mais de 113 mil profissionais, aos quais oferece plano de carreira e oportunidades de capacitação. Essa estrutura ganhou reforço em 2011 devido à conquista do BB no leilão para ser parceiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT) na operação do Banco Postal. A parceria contempla a oferta de serviços bancários básicos, como abertura de conta-corrente, saque e pagamento de benefícios (BANCO DO BRASIL, 2011).

O BB também conduz operações em 133 países, sendo que, em 24 deles, está presente fisicamente e, nos demais, atua por intermédio de 1.048 bancos correspondentes. Assim, está posicionado como o banco brasileiro com a maior rede própria de atendimento no exterior. Alguns números do Banco do Brasil são apresentados a seguir:

- ✓ Possui 36,1 milhões de contas correntes;
- ✓ Rede própria de atendimento com 18.765 pontos;
- ✓ 43.602 terminais de autoatendimento próprios, além de incorporar no ano de 2012 mais de 6 mil pontos com o Banco Postal;
- ✓ Carteira de crédito ampliada com participação de 19,2% no Sistema Financeiro Nacional (SFN);

- ✓ Em 2011, essa vantagem se traduziu na liderança em captação de depósitos totais, com saldo de R\$ 442,4 bilhões em 2011.

Na Figura 15 é apresentado o mapa cognitivo do Banco do Brasil referente ao modelo de valor sustentável, o qual representa seu grau de complexidade cognitiva.

A Tabela 8 apresenta a análise do mapa cognitivo do Banco do Brasil. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 8 – DESCRIÇÃO DO GCC DO BANCO DO BRASIL

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	5	15
Gerenciamento do Produto	6	36
Base da Pirâmide	5	16
Tecnologia Limpa	5	8
TOTAL	21	75

FONTE: O autor

Seja $MGCC_2$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 2. Portanto:

$D = 21$ construtos

$I = 75$ links

$MGCC_2 = D + I = 21 + 75 = 96$

O Banco do Brasil demonstra com o seu mapa cognitivo referente ao Modelo CVS que adota as quatro estratégias de certa forma em equilíbrio (pelo menos em relação à quantidade de construtos). É possível observar que o mapa apresenta cinco (5) construtos adotados em cada estratégia, a exceção da estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) que apresenta seis (6). É perceptível certo equilíbrio no mapa em relação às estratégias em geral, demonstrando uma visão mais complexa, pois se trabalha com mais construtos e práticas.

Observando-se os quadrantes do modelo de valor sustentável nota-se que o menos desenvolvido pela empresa é o que cruza o foco no ambiente interno com a perspectiva de tempo futuro, ou seja, a estratégia de Tecnologia Limpa (TL), mesmo sendo a menos trabalhada, ela tem o seu lugar de importância, observável quando

se fala de inovação relacionada à segurança da informação e das operações de serviços bancários, por exemplo, pelo desenvolvimento e implantação do *BB code*⁷.

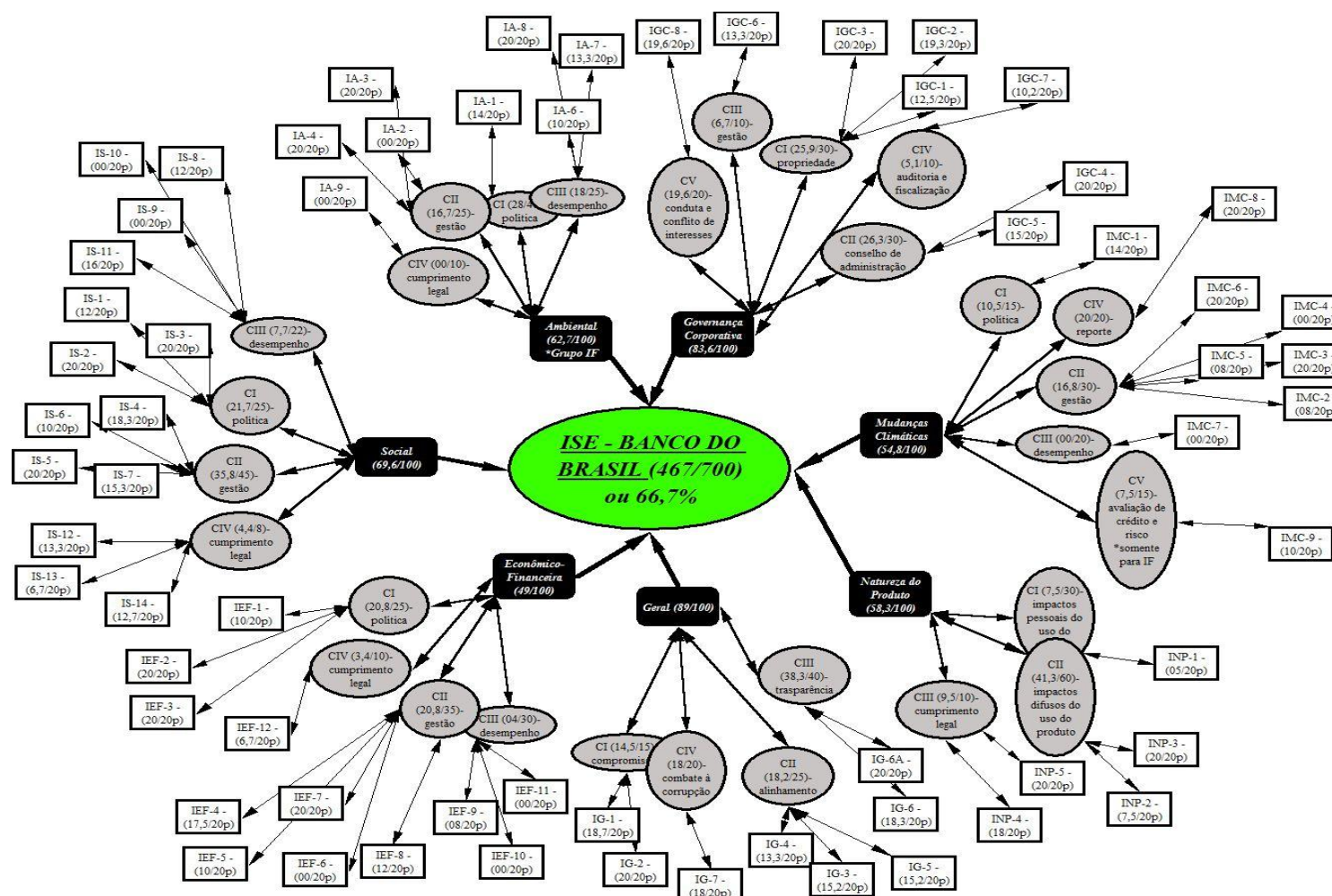
Fica transparente que a estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) é a mais desenvolvida dentro do banco. Pois, apesar de apresentar seis (6) construtos – apenas um (1) a mais em relação às outras estratégias, ela apresenta trinta e seis (36) *links* ligados aos construtos presentes nessa estratégia. Ou seja, a empresa trabalha de forma integrada os construtos adotados no GP, na medida em que adota e desenvolve diversas ações e práticas para atender aos construtos, possibilitando que estratégia de GP seja desenvolvida com sucesso.

Ponto importante de ser considerado é que o Banco do Brasil trabalha de forma estratégica com a Base da Pirâmide, desenvolve atividades junto à comunidade e para ela, de tal forma que possui agências itinerantes – como nos casos do BB Móvel Terrestre e BB Fluvial. A estratégia da BP permite à organização um crescimento contínuo e crescente, na medida em que cria e desenvolve novos mercados, além de colher os frutos do pioneirismo.

Na Figura 16 é apresentado o mapa cognitivo do Banco do Brasil referente ao ISE, o qual representa como a empresa está em relação à sustentabilidade, representado pelo nível de atendimento ao ISE.

⁷ Solução de segurança, baseada em tecnologia QR code e algoritmos de criptografia forte, portada em smartphones, para autorização de transações financeiras pela internet (Pessoa Física). < <http://www.bb.com.br/portalbb/home16,19366,19366,21,0,1,1.bb>>

FIGURA 16 – MAPA COGNITIVO ISE DO BANCO DO BRASIL

FONTE: O autor⁸⁸ Elaborado pelo autor por meio do *Software Inspiration*®.

A Figura 16 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte do Banco do Brasil, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresentada anteriormente. Segue a análise:

TABELA 9 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DO BANCO DO BRASIL

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	89
Natureza do Produto	58,3
Governança Corporativa	83,6
Econômico-Financeira	49
Social	69,6
Ambiental	62,7
Mudanças Climáticas	54,8
TOTAL	467

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 9 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 2:

$$MSEO_2 = 89 + 58,3 + 83,6 + 49 + 69,6 + 62,7 + 54,8 = 467 / 700 = 0,6671$$

$$\underline{\underline{MSEO_2 = 66,71}}$$

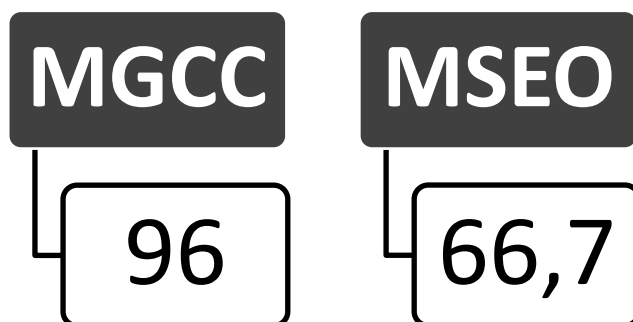
Verifica-se, então, que o Banco do Brasil apresenta uma nota de 467 pontos relacionados ao ISE, referente à soma das notas obtidas em cada dimensão. Ao ponderar a mesma pela nota máxima (700) obtém-se a nota final de 66,71, que significa que a empresa atende ao ISE em 66,71% das dimensões, critérios e indicadores verificados.

Chama-se atenção para a dimensão Geral por ser a que apresentou maior nível de atendimento, de 89 pontos de um peso igual a 100. Demonstra a capacidade da empresa de trabalhar a dimensão geral da sustentabilidade empresarial que é relacionada a questões de compromisso da empresa como um todo e alinhamento das estratégias e ações dentro da organização.

Já na dimensão Econômico-Financeira a empresa apresenta 49 pontos de um total de 100 possíveis. Indica que a gestão da empresa deixa de atender alguns indicadores e critérios relacionados a esta dimensão, perdendo pontos no critério desempenho – pelo fato de não realizar cálculos específicos para comprovação de lucro econômico, como pode ser verificado em seus questionários – e no critério cumprimento legal por ter recebido sanções legais ou estar em processo de apuração de ações contra a empresa.

Assim, o mapa do SEO do Banco do Brasil permite verificar o que a empresa faz em relação à sustentabilidade e o mapa do GCC, como isso está sendo planejado e realizado (quais estratégias, ações e práticas em vigor). A empresa apresenta um GCC de 96 e um nível de SEO de 66,71. A Figura 17 apresenta as notas do Banco do Brasil em relação ao grau de complexidade cognitiva e a sustentabilidade em organizações.

FIGURA 17 – MGCC E MSEO DO BANCO DO BRASIL



FONTE: O autor

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 10 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 10 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DO BANCO DO BRASIL

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						14,5
	Alinhamento	25						18,2
	Transparência	40						38,3
	Combate à Corrupção	20						18
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						05
	Impactos difusos do uso do produto	60						41,3
	Cumprimento legal	10						9,5
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						83,6
	Conselho de administração	30						26,3
	Gestão	10						6,7
	Auditoria e fiscalização	10						5,1
	Conduta e conflito de interesses	20						19,6
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						20,8
	Gestão	35						20,8
	Desempenho	30						04
	Cumprimento legal	10						3,4
SOCIAL	Política	25						21,7
	Gestão	45						35,8
	Desempenho	22						7,7
	Cumprimento legal	08						4,4
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	-	-	-	-	-	40	28
	Gestão	-	-	-	-	-	25	16,7
	Desempenho	-	-	-	-	-	25	18
	Cumprimento legal	-	-	-	-	-	10	00
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras				Instituição Financeira		
	Política	--				15		10,5
	Gestão	--				30		16,8
	Desempenho	--				20		00
	Reporte	--				20		20
	Avaliação de crédito e risco	--				15		7,5

FONTE: O autor

A Tabela 10 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que o Banco do Brasil atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhorar seu desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

5.3 CASO 3 – BIC BANCO

O Banco Industrial e Comercial S.A. (BICBANCO) foi constituído na cidade de Juazeiro do Norte (CE), a partir de uma cooperativa de crédito fundada em 1938. De acordo com o ranking por operações de crédito do Banco Central do Brasil, data-base de setembro de 2011, o BICBANCO ocupa a 6ª colocação entre as instituições de capital privado nacional, a 10ª posição na lista dos bancos privados nacionais e estrangeiros e o 15º lugar no geral, que engloba bancos de capital nacional e estrangeiro, públicos e privados.

Banco múltiplo com sede na cidade de São Paulo (SP), a Instituição conta com uma equipe de 1.041 funcionários e compõe um conglomerado que está presente em todas as regiões do País, com uma rede de 46 agências, localizadas em 34 cidades de 18 estados e no Distrito Federal, além de um ponto de atendimento em *Grand Cayman* desde 2002 para proporcionar suporte a suas operações no mercado internacional.

O Banco concentra seus negócios na oferta de produtos e serviços diferenciados, voltados para o crédito corporativo, que buscam atender prioritariamente à demanda de empresas de médio porte (*middle market*) – com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões. Prova disso, no fim do exercício social de 2011, o crédito destinado a empresas no segmento de *middle market* representava 94,1% do volume total.

Atualmente, o Banco detém uma carteira com mais de 13,3 mil clientes ativos e, desse total, 6,9 mil mantêm operações de crédito, pulverizados por diversos setores, sem concentração em atividade econômica, região geográfica ou risco por cliente. Ao longo do exercício de 2011, o Banco também não adquiriu carteiras tampouco descontinuou negócios ou produtos.

Instituição financeira de capital aberto desde 2007, o BICBANCO está listado no Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

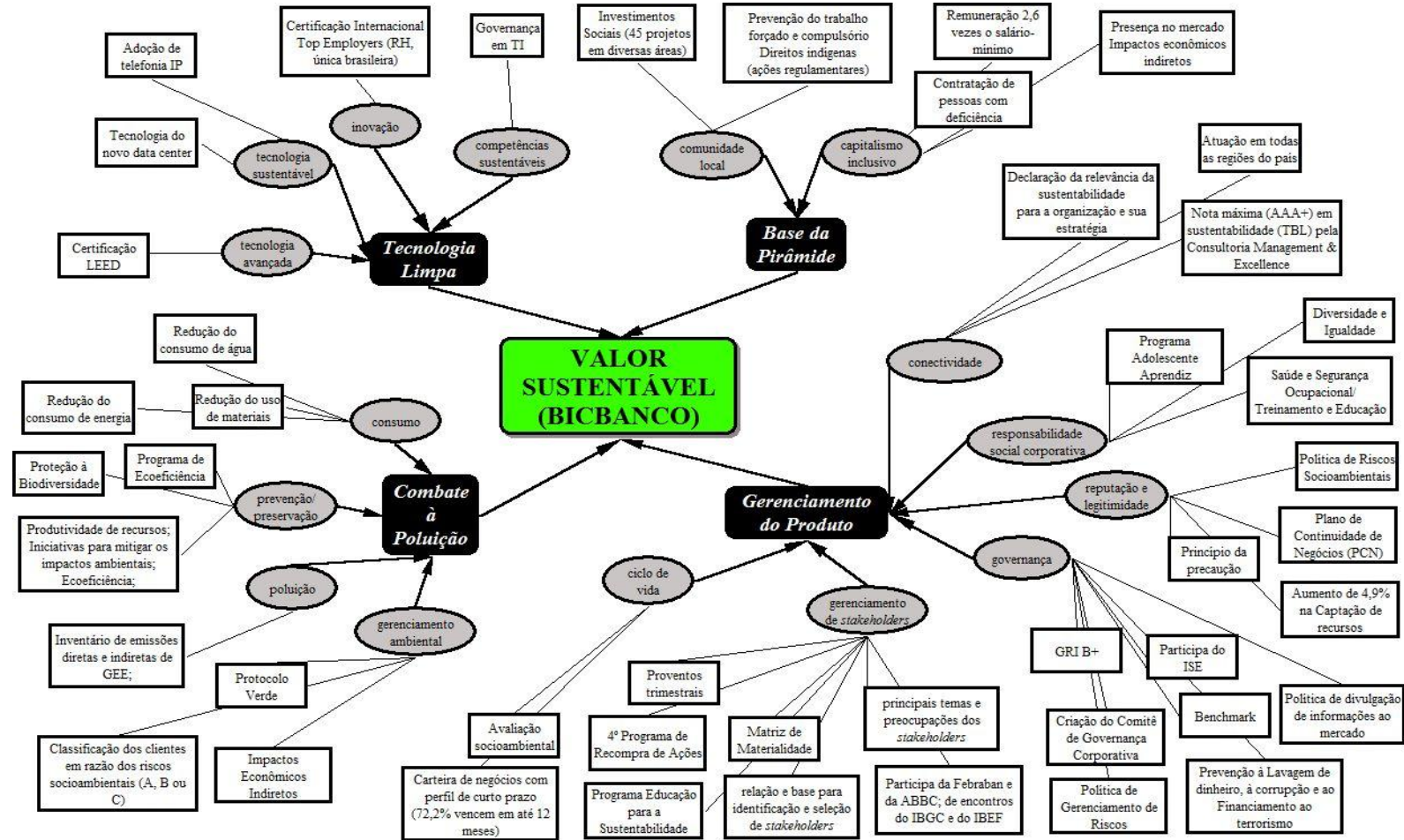
As ações do Banco compõem a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2012, pela segunda vez consecutiva, o que indica a solidez das bases de sustentabilidade da Instituição (BIC BANCO, 2011).

Algumas informações relevantes sobre o BICBANCO:

- ✓ Entre as 500 marcas de bancos mais valiosas do mundo (Revistas *The Banker* e *Brand Finance*);
- ✓ *Rating* AAA+ em Sustentabilidade no Brasil pela *Management & Excellence*;
- ✓ Primeira empresa brasileira a receber a certificação *Top Employers* Brasil 2012 (Certificação internacional por boas práticas de RH do *CRF Institute*);
- ✓ Primeiro banco em Inovação e Qualidade e quinto em Recursos Humanos e Governança Corporativa entre os bancos no ranking “As Melhores da Dinheiro” (Revista Dinheiro, KMPG e Trevisan Escola de Negócios).

Na Figura 18 apresenta-se o mapa cognitivo do BICBANCO referente ao Modelo CVS, o qual representa seu grau de complexidade cognitiva.

FIGURA 18 – MAPA COGNITIVO CVS DO BICBANCO

FONTE: O autor⁹⁹ Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Tabela 11 apresenta a análise do mapa cognitivo do BICBANCO. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 11 – DESCRIÇÃO DO GCC DO BICBANCO

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	4	10
Gerenciamento do Produto	6	26
Base da Pirâmide	2	5
Tecnologia Limpa	4	5
TOTAL	16	46

FONTE: O autor

Seja $MGCC_3$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 3. Portanto:

$D = 16$ construtos

$I = 46$ *links*

$MGCC_3 = D + I = 16 + 46$

$MGCC_3 = 62$

O BICBANCO apresenta um MGCC de 62, decorrente da adoção e desenvolvimento das quatro estratégias propostas pelo modelo de valor sustentável (Figura 9) de maneira conjunta. É possível observar que a empresa apresenta como sua estratégia mais focada e trabalhada a de Gerenciamento do Produto (GP), que apresenta a adoção de seis (6) construtos e vinte e seis (26) *links*. Na disposição gráfica é visível que a estratégia de GP ocupa a metade do tamanho gráfico do mapa, fica claro quando se percebe que, somente, a estratégia de GP contribui com pouco mais da metade da nota do GCC.

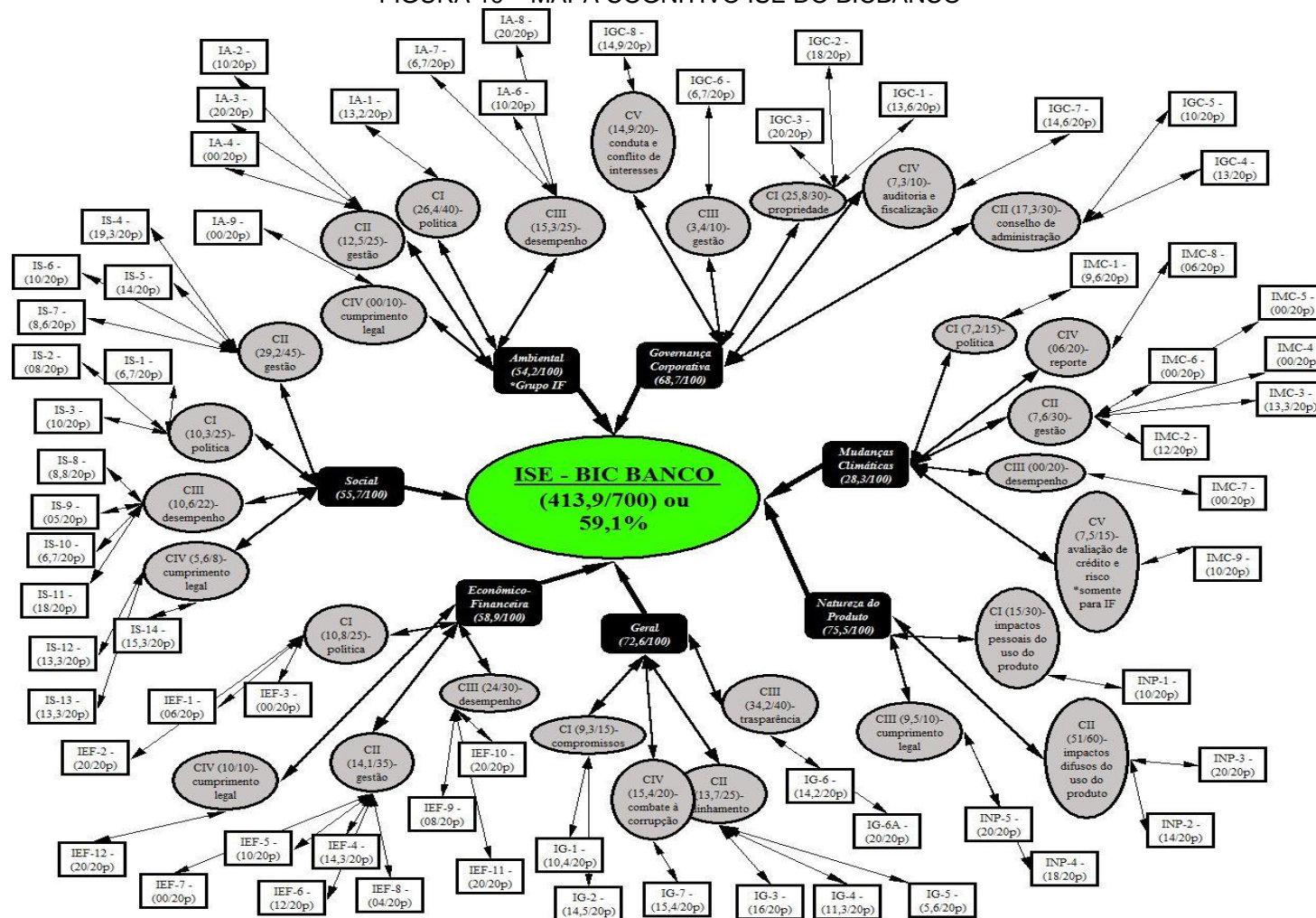
Como segunda estratégia mais desenvolvida dentro do BICBANCO, a de Combate à Poluição (CP) demonstra como a empresa trabalha seu ambiente interno com atenção focada para o tempo presente. Com isso, a empresa demonstra o atendimento à parte inferior do modelo de valor sustentável.

Na parte superior do modelo de valor sustentável que possui foco no tempo futuro, a empresa adota de forma incipiente a estratégia de Tecnologia Limpa (TL) com quatro construtos e cinco *links*, mesmo assim, o BICBANCO revela sua predisposição inicial em trabalhar com todas as estratégias do modelo, já que, também, adota a estratégia da Base da Pirâmide (BP).

Conforme mencionada anteriormente, a estratégia de GP funciona como um gerenciador de relações junto aos *stakeholders*, possibilitando uma interconexão da empresa com todos os seus públicos envolvidos. Visualiza-se que o construto da governança junto com o gerenciamento de *stakeholder* mostram-se mais fortes e melhor desenvolvidos. Em relação à estratégia da Base da Pirâmide (BP) observa-se que a empresa adota dois construtos, sendo assim, a menos trabalhada.

Faz-se útil entender como a empresa trabalha a sustentabilidade em organizações, por isso, construiu-se o mapa cognitivo do BICBANCO referente ao ISE. O mapa pode ser visualizado na Figura 19.

FIGURA 19 – MAPA COGNITIVO ISE DO BICBANCO

FONTE: O autor¹⁰¹⁰ Elaborado pelo autor por meio do Inspiration®

A Figura 19 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte do BICBanco, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresentada anteriormente. Segue a análise:

TABELA 12 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DO BICBANCO

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	72,6
Natureza do Produto	75,5
Governança Corporativa	68,7
Econômico-Financeira	58,9
Social	55,7
Ambiental	54,2
Mudanças Climáticas	28,3
TOTAL	413,9

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 12 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 3:

$$MSEO_3 = 72,6 + 75,5 + 68,7 + 58,9 + 55,7 + 54,2 + 28,3 = 413,9 / 700 = 0,591$$

$$\underline{\underline{MSEO_3 = 59,1}}$$

Observa-se que o BICBANCO atende ao ISE em 59,1%, ou seja, 413,9 pontos de um total de 700. A nota obtida no ISE refere-se à soma de todas as notas de todas as dimensões, cada uma com peso igual a outra, divergindo apenas no peso de cada critério que a compõe.

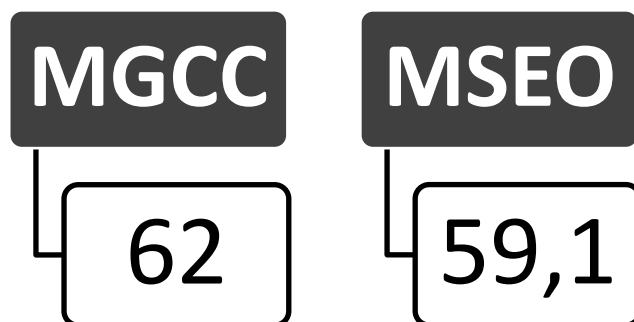
A maior nota obtida foi na dimensão Natureza do Produto que obteve 75,5 (de 100), demonstrando que a organização é preocupada com os impactos causados pelos seus produtos ou serviços de forma a comercializar produtos ou serviço que tenham baixo impacto negativo ou não comercializa qualquer produto ou serviço que possua impacto negativo no consumidor ou no meio ambiente. Essa dimensão também é responsável pelos impactos causados por outras empresas, desde que o

BICBANCO seja o fornecedor ou prestador de serviço de suporte à empresa, como financiamento para execução de algum projeto.

Observa-se que a organização tem seu menor nível de atendimento na dimensão de Mudanças Climáticas onde apresenta nota de 28,3, sendo a menor entre todas as dimensões trabalhadas. A nota baixa refere-se ao fato de não apresentar política clara relacionada a mecanismos de prevenção de efeitos gerados que possam influenciar as mudanças climáticas, como os GEE (gases do efeito estufa) que a empresa não possui mecanismos claros de controle e compensação.

A elaboração dos mapas referentes ao BICBANCO permitiu realizar uma análise mais específica sobre o que a empresa está fazendo em relação à sustentabilidade e como ela tem concebido suas estratégias para isso. Mostrou que possui um MGCC de 62 e um nível de atendimento ao ISE de 59,1. Na Figura 20 são apresentadas lado a lado as notas brutas obtidas pelo BICBanco.

FIGURA 20 – MGCC E MSEO DO BICBANCO



FONTE: O autor

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 11 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 13 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DO BICBANCO

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						9,3
	Alinhamento	25						13,7
	Transparência	40						34,2
	Combate à Corrupção	20						15,4
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						15
	Impactos difusos do uso do produto	60						51
	Cumprimento legal	10						9,5
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						25,8
	Conselho de administração	30						17,3
	Gestão	10						3,4
	Auditoria e fiscalização	10						7,3
	Conduta e conflito de interesses	20						14,9
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						10,8
	Gestão	35						14,1
	Desempenho	30						24
	Cumprimento legal	10						10
SOCIAL	Política	25						10,3
	Gestão	45						29,2
	Desempenho	22						10,6
	Cumprimento legal	08						5,6
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	-	-	-	-	-	40	26,4
	Gestão	-	-	-	-	-	25	12,5
	Desempenho	-	-	-	-	-	25	15,3
	Cumprimento legal	-	-	-	-	-	10	00
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras				Instituição Financeira		
	Política	--				15		7,2
	Gestão	--				30		7,6
	Desempenho	--				20		00
	Reporte	--				20		06
	Avaliação de crédito e risco	--				15		7,5

FONTE: O autor

A Tabela 13 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que o BICBANCO atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhorar seu desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

5.4 CASO 4 – COELCE

A Companhia Energética do Ceará (Coelce) é uma sociedade anônima de capital aberto que detém concessão para distribuir energia elétrica, durante 30 anos, aos habitantes de 184 municípios cearenses em um território de 149 mil quilômetros quadrados. Sediada em Fortaleza, possui uma central de atendimento emergencial em Messejana, que presta serviços para toda a Região Metropolitana, além de seis unidades administrativas em diferentes regiões do Estado e 201 lojas de atendimento, sendo duas unidades móveis (COELCE, 2011).

Com mais de 3,2 milhões de clientes, entre residenciais (2,4 milhões), rurais, comerciais, institucionais e industriais, a Coelce é a empresa mais admirada pelos cearenses, segundo pesquisa Vox Populi, e foi escolhida como a melhor distribuidora de energia da América Latina na satisfação do cliente em prêmio da Comissão de Integração Energética Regional, organismo do setor energético na América Latina. Foi a única empresa do Nordeste a ganhar o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional de Qualidade.

Em pesquisa da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), é considerada há três anos seguidos a melhor distribuidora de energia do País. Responsabilidade Social é destaque na companhia, reconhecida em 2011 com o Prêmio Abradee de melhor distribuidora de energia do País também em ações socioambientais, em razão de projetos como Luz Solidária, Ecoelce e Troca Eficiente.

Criado em 2009, o Luz Solidária contribui para a conservação do meio ambiente e melhoria das condições socioeconômicas das comunidades, com a troca de eletrodomésticos usados por equipamentos novos e mais ecoeficientes. Em 2011, a empresa concedeu mais de R\$ 6 milhões em bônus por meio da substituição de 12.152 eletrodomésticos ineficientes e beneficiou 31 projetos sociais com mais de R\$ 1,2 milhão em doações.

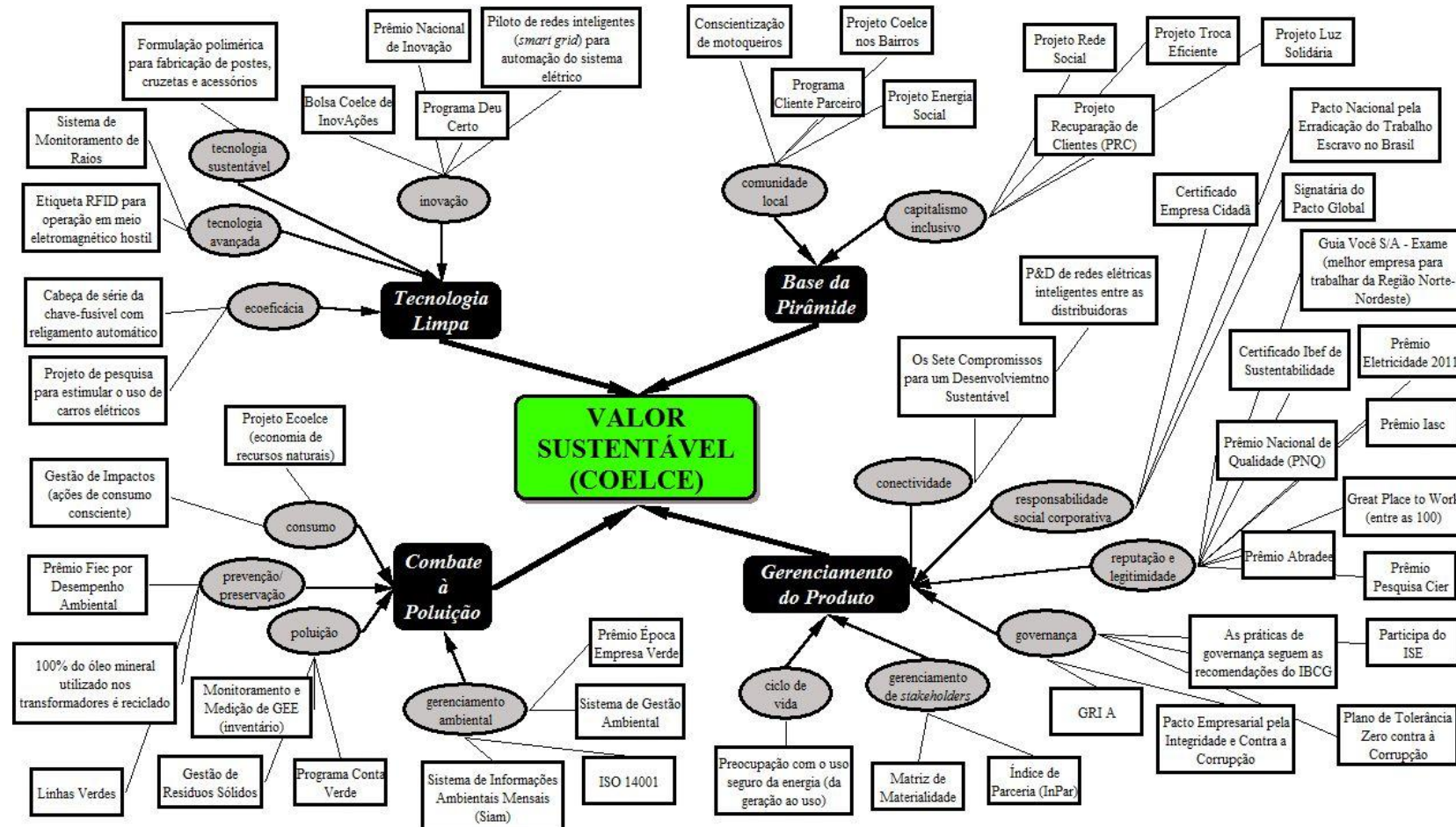
A Coelce é a terceira maior distribuidora da Região Nordeste em volume comercializado de energia. Em 2011, o número de consumidores cresceu 4,2%, com a inclusão de 129.778 novos consumidores à base comercial da companhia, especialmente de clientes residenciais e rurais. O volume total de venda e transporte de energia na área de concessão foi de 8.909 GWh, alta de 1,1% em relação ao ano anterior, com destaque para o aumento de 32,8% no volume de transporte de energia para clientes livres. No fim de 2011, contava com uma equipe própria de 1.309 funcionários, apoiada por 6.300 profissionais de empresas parceiras, 229 estagiários e 23 jovens-aprendizes.

A receita líquida, de R\$ 2.627 milhões, ficou 7,8% abaixo do valor de 2010. A geração de caixa, expressa pelo EBITDA, também registrou desempenho inferior ao de 2010, totalizando R\$ 755 milhões, recuo de 6,5%. O lucro líquido totalizou R\$ 471 milhões, em linha com o resultado do ano anterior. Algumas informações revelantes sobre a Coelce:

- ✓ Eleita a Melhor Distribuidora de Energia do Brasil;
- ✓ 201 lojas de atendimento em todo o Estado;
- ✓ É terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia;
- ✓ Sociedade anônima de capital aberto desde 1995;
- ✓ A companhia foi privatizada em 1998 e ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos, a partir daquela data.

Na Figura 21 é apresentado o mapa cognitivo da Coelce referente ao modelo de valor sustentável, o qual representa seu grau de complexidade cognitiva.

FIGURA 21 – MAPA COGNITIVO CVS DA COELCE



FONTE: O autor¹¹

¹¹ Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Tabela 14 apresenta a análise do mapa cognitivo da Coelce. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 14 – DESCRIÇÃO DO GCC DA COELCE

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	4	12
Gerenciamento do Produto	6	21
Base da Pirâmide	2	8
Tecnologia Limpa	4	9
TOTAL	16	50

FONTE: O autor

Seja $MGCC_4$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 4. Portanto:

$D = 16$ construtos

$I = 50$ *links*

$MGCC_4 = D + I = 16 + 50 = 66$

$MGCC_4 = 66$

Por meio da análise do mapa cognitivo da Figura 21 verifica-se que a MGCC da Coelce é igual a 66, grau esse referente à forma como a empresa adota e desenvolve as estratégias e construtos relacionados ao modelo de valor sustentável. No caso da Coelce, com base no mapa pode-se verificar que a estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) é o foco da empresa, pois apresenta seis construtos e vinte e um *links* relacionados a esses construtos. A empresa possui ações e práticas que vão desde o foco no ciclo de vida do seu produto/serviço apresentando uma preocupação com o uso adequado e seguro da energia, até a responsabilidade social corporativa onde é signatária do Pacto Global.

Outra estratégia utilizada é a de Combate à Poluição (CP) que apresenta construtos do gerenciamento ambiental que possui um Sistema de Informações Ambientais Mensais (SIAM) bem como relacionados ao consumo fomentando ações

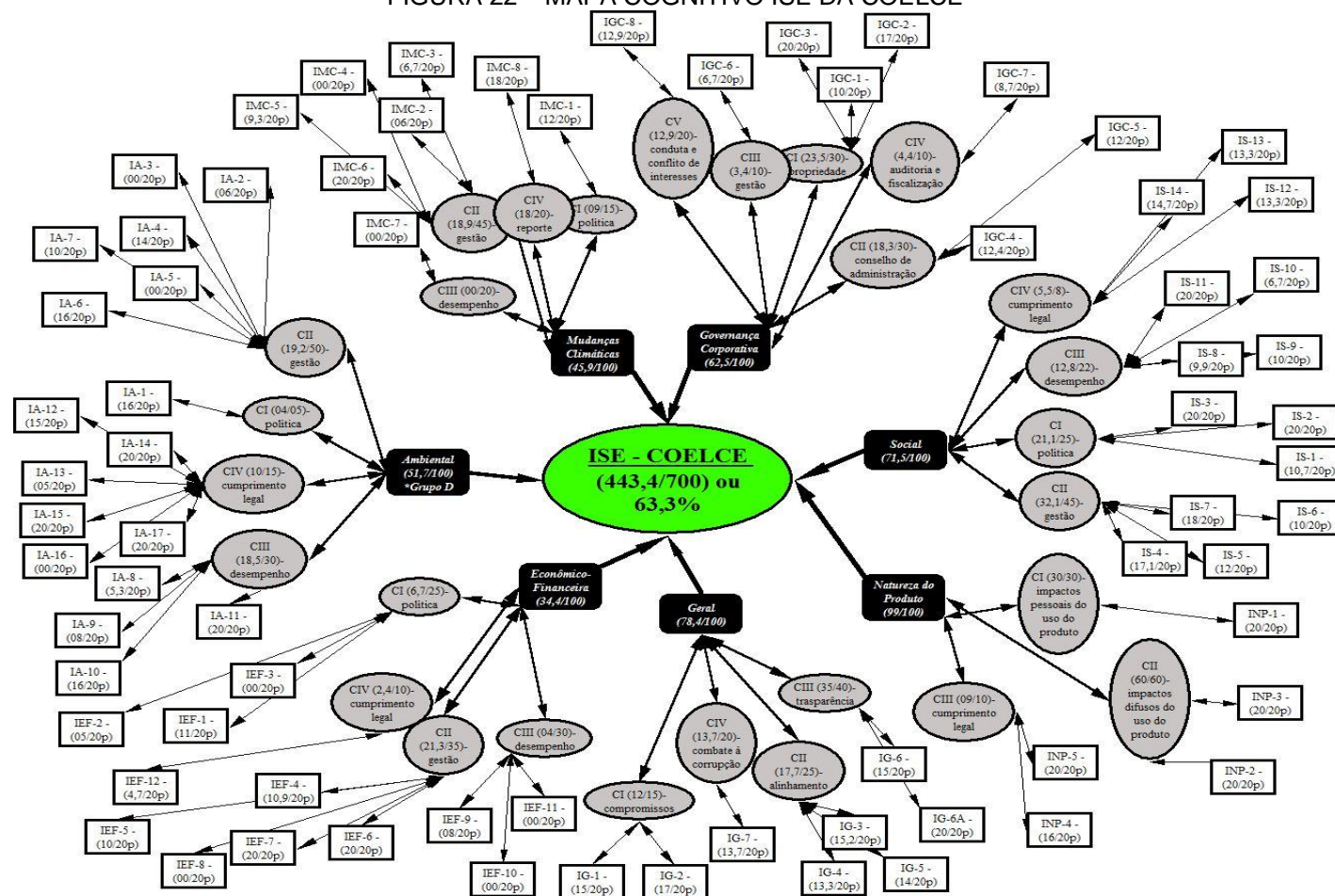
de consumo consciente. Nessa estratégia a empresa possui quatro construtos e doze *links*.

A empresa apresenta percepção e desenvolvimento em relação à estratégia da Base da Pirâmide (BP) pouco trabalhada, já que só possui dois construtos trabalhados junto a oito *links* que os atendem. Apesar de ter alguns projetos desenvolvidos junto à comunidade alguns deles não possuem foco na base da pirâmide, mas sim no combate à poluição (como o Programa Conta Verde).

A Coelce apresenta um mapa com foco na parte inferior do modelo de valor sustentável, demonstrando sua preocupação com o presente, situação atual da empresa. Em relação ao ambiente, o mais focado e atendido é o externo, devido principalmente à estratégia de GP.

A seguir pode-se visualizar o mapa cognitivo que se refere ao nível de atendimento do ISE por parte da Coelce. Com base no mapa da Figura 22 é possível inferir outras percepções.

FIGURA 22 – MAPA COGNITIVO ISE DA COELCE

FONTE: O autor¹²¹² Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Figura 22 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte da Coelce, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresenta anteriormente. Segue a análise na Tabela 15:

TABELA 15 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA COELCE

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	78,4
Natureza do Produto	99
Governança Corporativa	62,5
Econômico-Financeira	34,4
Social	71,5
Ambiental	51,7
Mudanças Climáticas	45,9
TOTAL	443,4

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 15 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 4:

$$MSEO_4 = 78,4 + 99 + 62,5 + 34,4 + 71,5 + 51,7 + 45,9 = 443,4 / 700 = 0,633$$

$$\underline{MSEO_4 = 63,3}$$

Pela observação e análise do mapa chega-se à nota de SEO igual a 63,3 que diz qual o nível de atendimento por parte da Coelce ao ISE. Verifica-se que a empresa apresenta uma variação razoável em notas de cada dimensão, sendo que a dimensão melhor trabalhada tem nota igual a 99 e a pior trabalhada igual a 34,4.

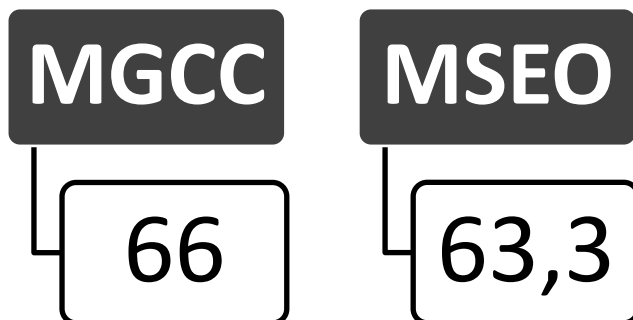
A dimensão melhor atendida é a da Natureza do Produto com nota igual a 99. Nessa dimensão a empresa trabalha com um rigoroso controle e acompanhamento relacionado aos produtos/serviços que causem danos diretos ou indiretos (impactos difusos) aos seus consumidores ou não trabalha com nenhum produto/serviço que possa causar algum dano.

Já no que diz respeito à dimensão Econômico-Financeira a empresa se afasta da pontuação obtida nas outras dimensões e somente pontua 34,4 nessa dimensão. A empresa não trabalha, por exemplo, com mecanismos de defesa da concorrência bem como não calcula o lucro econômico.

Todas as dimensões em conjunto apresentam uma pontuação de 443,4 pontos de um total de 700, representando um nível de atendimento de 63,3% do ISE. Em busca de trabalhar melhor a questão da sustentabilidade a Coelce poderia aproveitar que os questionários do ISE são detalhados e passar a desenvolver e adotar alguns dos indicadores que hoje não trabalha, bem como aperfeiçoar aqueles que já desenvolvem de forma precária.

Sendo oportuno observar como a organização percebe o ambiente e suas estratégias relacionadas à sustentabilidade demonstrando seu grau de complexidade cognitiva. E, ao mesmo tempo, analisar como ela está trabalhando as dimensões da sustentabilidade em relação ao ISE. Com essas duas análises é possível verificar se apresentam relação ou pontos de convergência. A Figura 23 mostra o MGCC e a MSEO lado a lado

FIGURA 23 – MGCC E MSEO DA COELCE



FONTE: O autor

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 16 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 16 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA COELCE

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						12
	Alinhamento	25						17,7
	Transparência	40						35
	Combate à Corrupção	20						13,7
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						30
	Impactos difusos do uso do produto	60						60
	Cumprimento legal	10						09
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						23,5
	Conselho de administração	30						18,3
	Gestão	10						3,4
	Auditoria e fiscalização	10						4,4
	Conduta e conflito de interesses	20						12,9
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						6,7
	Gestão	35						21,3
	Desempenho	30						04
	Cumprimento legal	10						2,4
SOCIAL	Política	25						21,1
	Gestão	45						32,1
	Desempenho	22						12,8
	Cumprimento legal	08						5,5
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	-	-	-	5	-	-	04
	Gestão	-	-	-	50	-	-	19,2
	Desemepnho	-	-	-	30	-	-	18,5
	Cumprimento legal	-	-	-	15	-	-	10
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras				Instituição Financeira		
	Política	15				--		09
	Gestão	45				--		18,9
	Desempenho	20				--		00
	Reporte	20				--		18
	Avaliação de crédito e risco	00				--		--

FONTE: O autor

A Tabela 16 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que a Coelce atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhorar seu desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

5.5 CASO 5 – ELETROPAULO

A AES Eletropaulo é a maior distribuidora de energia elétrica da América Latina. Atende cerca de 16,6 milhões de habitantes, distribuídos em 24 municípios da Região Metropolitana de São Paulo, incluindo a capital. A área de concessão abrange 4.526 km² e conta com 6,3 milhões de unidades consumidoras (ELETROPAULO, 2011).

Formada por uma equipe de 5.668 funcionários próprios e 11.563 terceirizados, que trabalham diariamente para satisfazer os clientes, com foco na qualidade do fornecimento de energia e nos compromissos com a sustentabilidade.

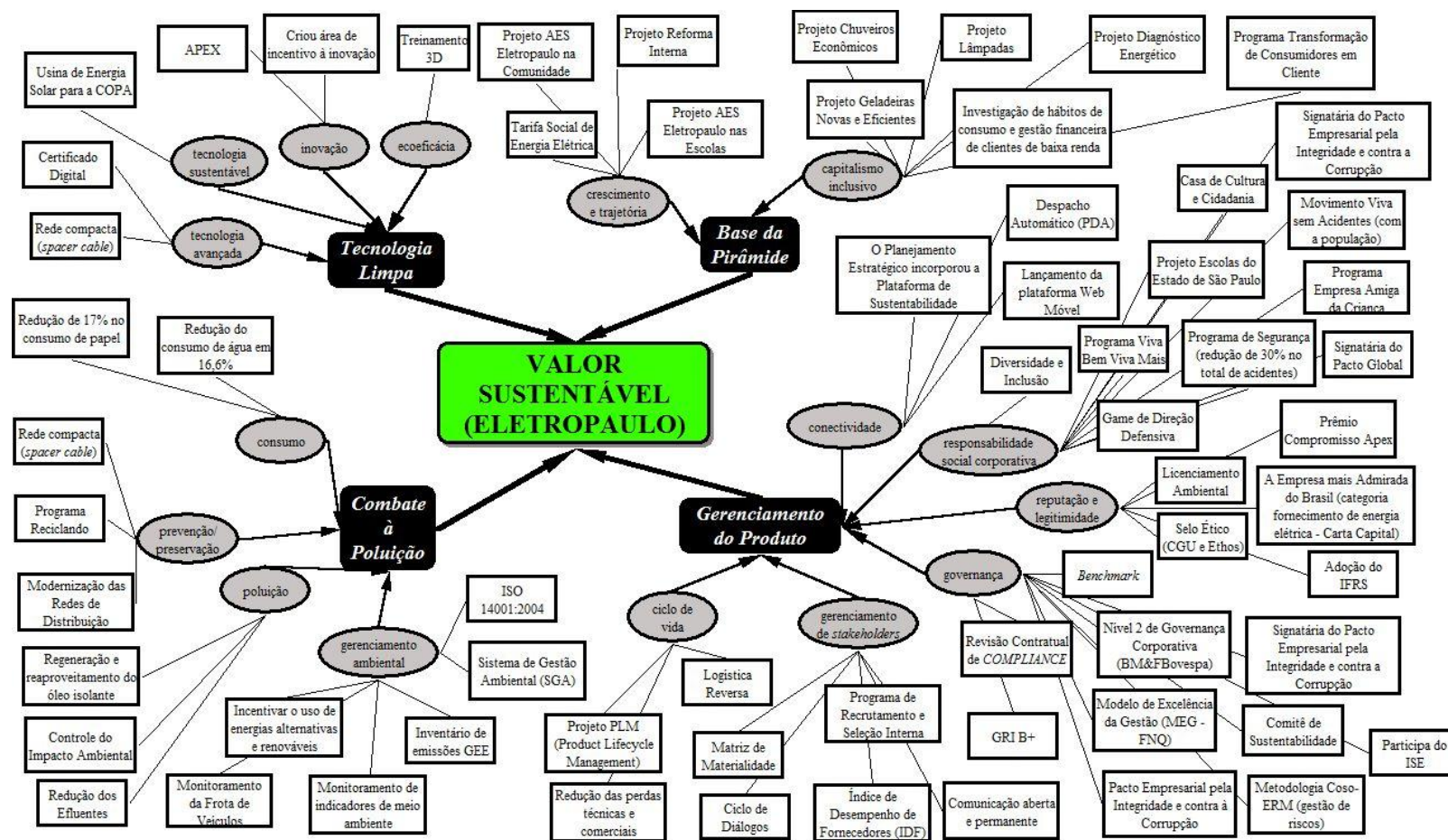
Para garantir o processo de melhoria contínua dos serviços, em 2011 investiu mais de R\$ 700 milhões em modernização e expansão da sua rede, visando tornar o sistema mais eficiente. Em 2011 foram distribuídos 45.101 GWh, valor 4,1% superior ao do ano anterior, atingindo lucro líquido de R\$ 1,6 bilhão. A seguir são apresentados alguns pontos relevantes sobre a empresa:

- ✓ 5.668 funcionários próprios e 11.563 terceirizados;
- ✓ 6,3 milhões de unidades consumidoras;
- ✓ 24 municípios;
- ✓ 45.101 GWh de energia distribuída para mercado cativo e clientes livres;
- ✓ 44.100 km de rede de distribuição;
- ✓ 1.746 km de linhas de subtransmissão;
- ✓ R\$ 9,8 bilhões de receita operacional líquida;
- ✓ R\$ 1,6 bilhão de lucro líquido.

A seguir é apresentado o mapa cognitivo referente ao grau de complexidade cognitiva da Eletropaulo (Figura 24), a análise permite verificar como a empresa

percebe o ambiente interno e externo, concebe suas estratégias e toma suas decisões.

FIGURA 24 – MAPA COGNITIVO CVS DA ELETROPAULO

FONTE: O autor¹³¹³ Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Tabela 17 apresenta a análise do mapa cognitivo da ELETROPAULO. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 17 – DESCRIÇÃO DO GCC DA ELETROPAULO

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	4	14
Gerenciamento do Produto	6	36
Base da Pirâmide	2	10
Tecnologia Limpa	4	6
TOTAL	16	66

FONTE: O autor

Seja $MGCC_5$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 5. Portanto:

$$D = 16 \text{ construtos}$$

$$I = 66 \text{ links}$$

$$MGCC_5 = D + I = 16 + 66 = 82$$

$$MGCC_5 = \underline{\underline{82}}$$

O mapa cognitivo da Eletropaulo referente ao modelo CVS apresenta uma MGCC de 82, demonstrando que a empresa adota e desenvolve de maneira inter-relacionada as quatro estratégias propostas pelo modelo de valor sustentável bem como diversas ações em busca de melhor atendê-las.

O mapa mostra que a Eletropaulo adota e desenvolve com maior ênfase a estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) que foca no ambiente externo à organização e na situação presente. Essa estratégia busca realizar ações que resolvam problemas e situações de curto prazo com uma perspectiva de integrar a organização aos seus públicos, desde fornecedor primário até consumidor final. Ao verificar os detalhes do mapa, constata-se a presença de seis construtos e trinta e seis *links*, somente, na estratégia de GP. A segunda estratégia melhor trabalhada é a de Combate à Poluição (CP), que completa a parte inferior do modelo de valor

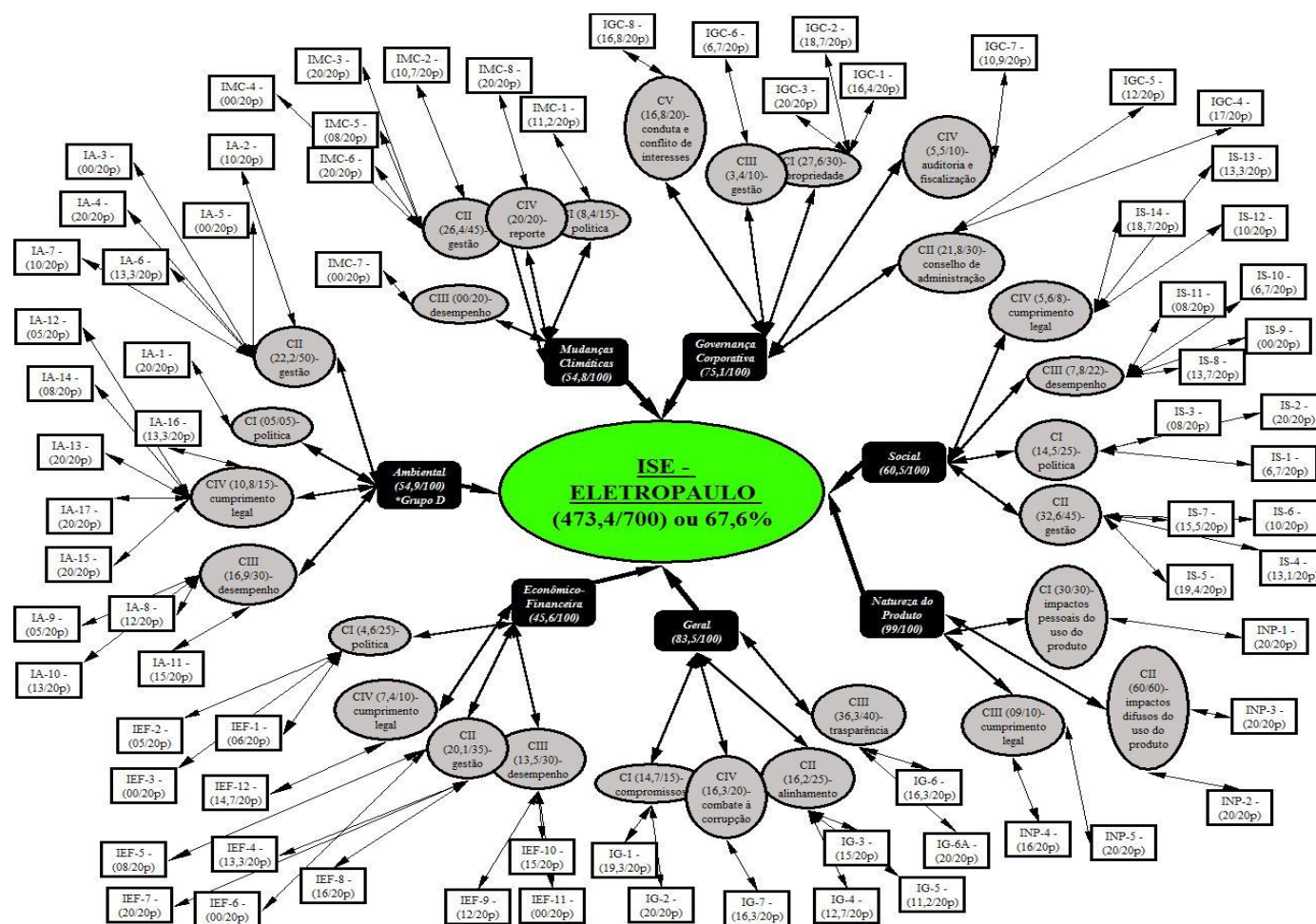
sustentável e foca no ambiente interno, buscando resolver situações diretamente envolvidas com o meio interno da empresa.

Já em relação às estratégias com perspectiva de futuro (parte superior do modelo de valor sustentável), a Eletropaulo é pouco desenvolvida, apresenta poucos construtos e *links*. Por exemplo, a estratégia da Base da Pirâmide (BP) apresenta dois construtos – bem trabalhados e desenvolvidos com seus dez *links* que os compõem – de uma possibilidade de oito existentes no modelo teórico. E a estratégia de Tecnologia Limpa (TL) apresenta quatro construtos e seis *links*, o que demonstra que o desenvolvimento dessas estratégias pela empresa é incipiente, demandando um planejamento mais detalhado que leve em consideração a adoção transversa dessas estratégias – como um todo.

A observação do mapa permite ver que o foco da empresa é na estratégia do canto inferior direito, pois ela apresenta mais da metade dos *links* existentes no mapa. Porém, isso não conduz a empresa ao valor sustentável, já que a teoria indica ser relevante a adoção de forma equilibrada entre as quatro estratégias (CP, GP, BP e TL).

O mapa cognitivo apresentado a seguir é referente ao nível de atendimento ao ISE por parte da Eletropaulo (Figura 25).

FIGURA 25 – MAPA COGNITIVO ISE DA ELETROPAULO

FONTE: O autor¹⁴¹⁴ Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Figura 25 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte da Eletropaulo, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresenta anteriormente. Segue a análise na Tabela 18:

TABELA 18 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA ELETROPAULO

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	83,5
Natureza do Produto	99
Governança Corporativa	75,1
Econômico-Financeira	45,6
Social	60,5
Ambiental	54,9
Mudanças Climáticas	54,8
TOTAL	473,4

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 18 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 5:

$$MSEO_5 = 83,5 + 99 + 75,1 + 45,6 + 60,5 + 54,9 + 54,8 = 473,4 / 700 = 0,676$$

$$MSEO_5 = \underline{\underline{67,6}}$$

A Figura 25 apresenta o mapa cognitivo da Eletropaulo referente ao ISE. Ela demonstra como a empresa está atendendo ao ISE, em quais dimensões, critérios e indicadores.

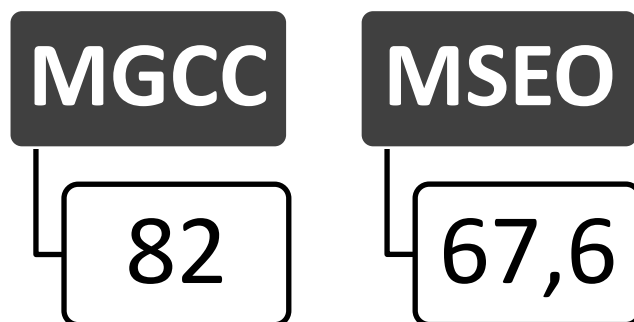
Chama atenção o quanto a empresa atende à dimensão Natureza do Produto com uma nota de 99 – do máximo de 100 – demonstrando que a empresa faz – praticamente – tudo que é proposto e analisado pelo questionário do ISE. Demonstra, assim, que os impactos pessoais e difusos do uso de seus produtos ou serviços são mínimos ou inexistentes.

Já a dimensão Econômico-Financeira apresenta uma nota de 45,6 - muito abaixo da maior 99 – indicando que a Eletropaulo não atende ao ISE de forma

satisfatória, principalmente, nessa dimensão. Por exemplo, a empresa não possui processos e procedimentos implementados de gestão de riscos corporativos que considerem aspectos de curto, médio e longo prazo (dentre outros indicadores que não são atendidos).

A análise dos dois mapas apresentados permite compreender o que a empresa faz (SEO-ISE) e como ela concebe suas estratégias e planeja o que faz (GCC-Valor Sustentável). A Figura 26 apresenta a pontuação obtida em ambos os mapas analisados.

FIGURA 26 – MGCC E MSEO DA ELETROPAULO



FONTE: O autor.

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 19 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 19 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA ELETROPAULO

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						14,7
	Alinhamento	25						16,2
	Transparência	40						36,3
	Combate à Corrupção	20						16,3
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						30
	Impactos difusos do uso do produto	60						60
	Cumprimento legal	10						09
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						27,6
	Conselho de administração	30						21,8
	Gestão	10						3,4
	Auditoria e fiscalização	10						5,5
	Conduta e conflito de interesses	20						16,8
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						4,6
	Gestão	35						20,1
	Desempenho	30						13,5
	Cumprimento legal	10						7,4
SOCIAL	Política	25						14,5
	Gestão	45						32,6
	Desempenho	22						7,8
	Cumprimento legal	08						5,6
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	-	-	-	5	-	-	05
	Gestão	-	-	-	50	-	-	22,2
	Desempenho	-	-	-	30	-	-	16,9
	Cumprimento legal	-	-	-	15	-	-	10,8
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras				Instituição Financeira		
	Política	15				--		8,4
	Gestão	45				--		26,4
	Desempenho	20				--		00
	Reporte	20				--		20
	Avaliação de crédito e risco	--				--		--

FONTE: O autor

A Tabela 19 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que a ELETROPAULO atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhor desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

5.6 CASO 6 – NATURA

A Natura nasceu em 1969 a partir de duas paixões: a cosmética e as relações. Há 43 anos busca proporcionar o bem estar bem – expressão que traduz a sua Razão de Ser: promover uma relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo mesmo, com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo (NATURA, 2011).

Atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e, desde 1974, adota a venda direta como modelo comercial. Dessa maneira, os produtos chegam aos consumidores por meio de uma rede de Consultoras e Consultores (CNs) de 1,4 milhão de pessoas no Brasil e no Exterior.

Para apoiar esse canal de vendas, conta com quase sete mil funcionários, que atuam no Brasil, a partir da sede administrativa, em Cajamar (SP), em cinco escritórios comerciais – Salvador (BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS) –, além das fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e em Benevides (PA) e oito Centros de Distribuição no País.

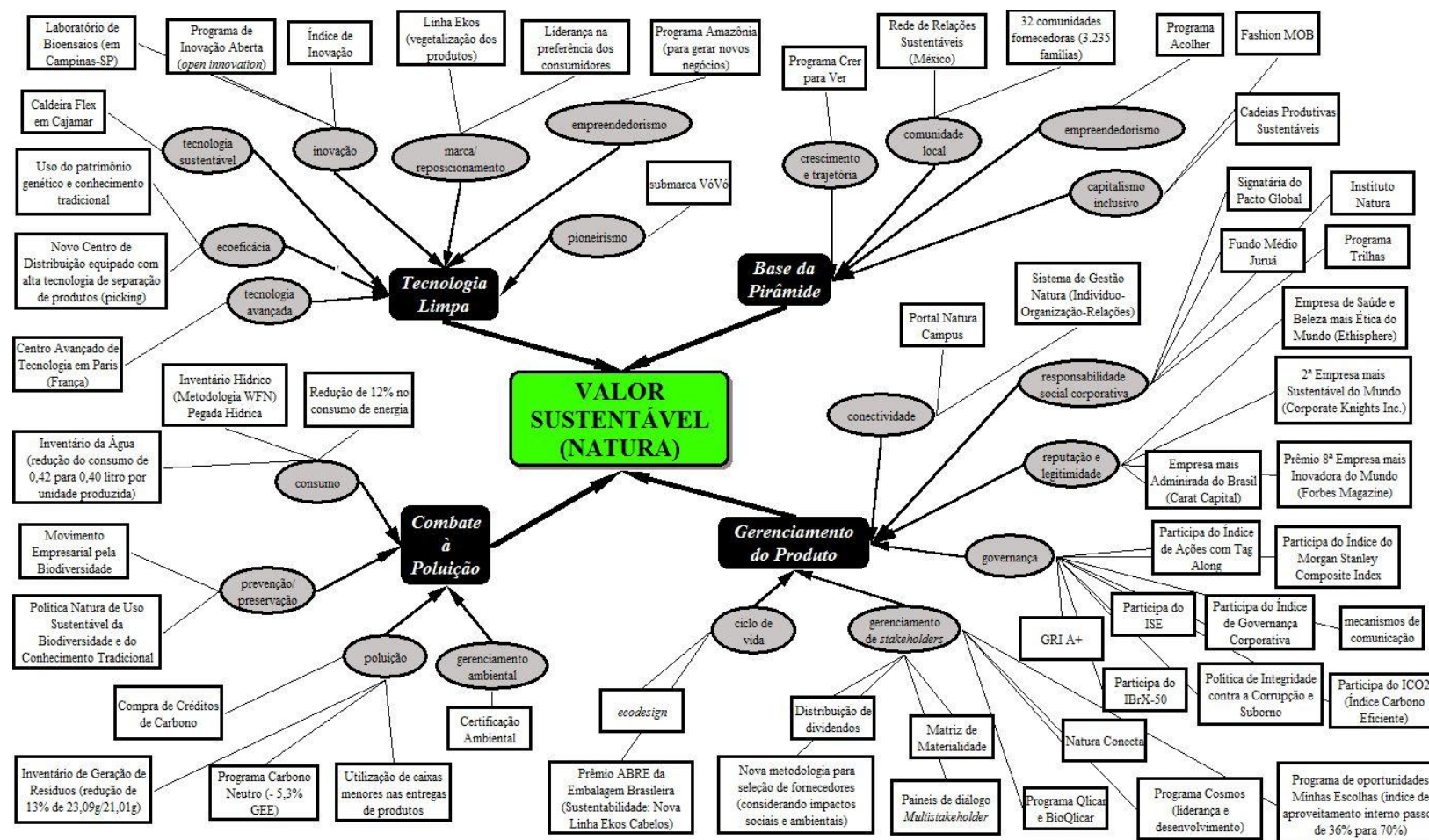
Forte presença na América Latina, onde atua a partir da sede regional em Buenos Aires, na Argentina, que coordena as operações no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, os produtos também chegam à Bolívia. Conta ainda com uma operação própria e um Centro Avançado de Tecnologia em Paris (França), onde desenvolve pesquisas de novas tecnologias, atenta às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar. A seguir são apresentadas algumas informações relevantes do ano de 2011:

- ✓ A receita líquida da Natura alcançou R\$ 5.591 milhões, com crescimento de 8,9%;
- ✓ Ebitda de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%, e lucro líquido de R\$ 830 milhões, margem de 14,9%;

- ✓ Operações Internacionais apresentaram crescimento vigoroso de 40% da receita líquida em moeda local ponderada (35,4% em reais), e já representam 9% do negócio;
- ✓ Primeiro inventário da água considerando abordagem de Pegada Hídrica, que serviu de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão da água;
- ✓ Nova metodologia para a seleção de fornecedores que considera, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais;
- ✓ Criação de um modelo comercial inovador e empreendedor no México.

A seguir é apresentado o mapa cognitivo da Natura (Figura 27), nele é possível observar todos os construtos e *links* adotados pela empresa.

FIGURA 27 – MAPA COGNITIVO CVS DA NATURA

FONTE: O autor¹⁵¹⁵ Elaborado pelo autor por meio do Inspiration®

A Tabela 20 apresenta a análise do mapa cognitivo da Natura. Nela são explicitados de forma organizada todos os construtos e *links*, bem como as notas obtidas em cada um.

TABELA 20 – DESCRIÇÃO DO GCC DA NATURA

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS	LINKS
Combate à Poluição	4	10
Gerenciamento do Produto	6	29
Base da Pirâmide	4	6
Tecnologia Limpa	7	11
TOTAL	21	56

FONTE: O autor

Seja $MGCC_6$ a Medida Absoluta do Grau de Complexidade Cognitiva deste caso 6. Portanto:

$D = 21$ construtos

$I = 56$ *links*

$MGCC_6 = D + I = 21 + 56 = 77$

$MGCC_6 = 77$

O mapa cognitivo da Natura referente ao modelo de valor sustentável apresenta a forma como a empresa trabalha as estratégias existentes no modelo. É possível realizar algumas análises acerca das informações apresentadas. Analisando o mapa como um todo, verifica-se que o grau de complexidade cognitiva presente no mapa da Natura é de 77. O mapa apresenta um aparente equilíbrio na medida em que a quantidade de construtos existentes em cada estratégia é similar.

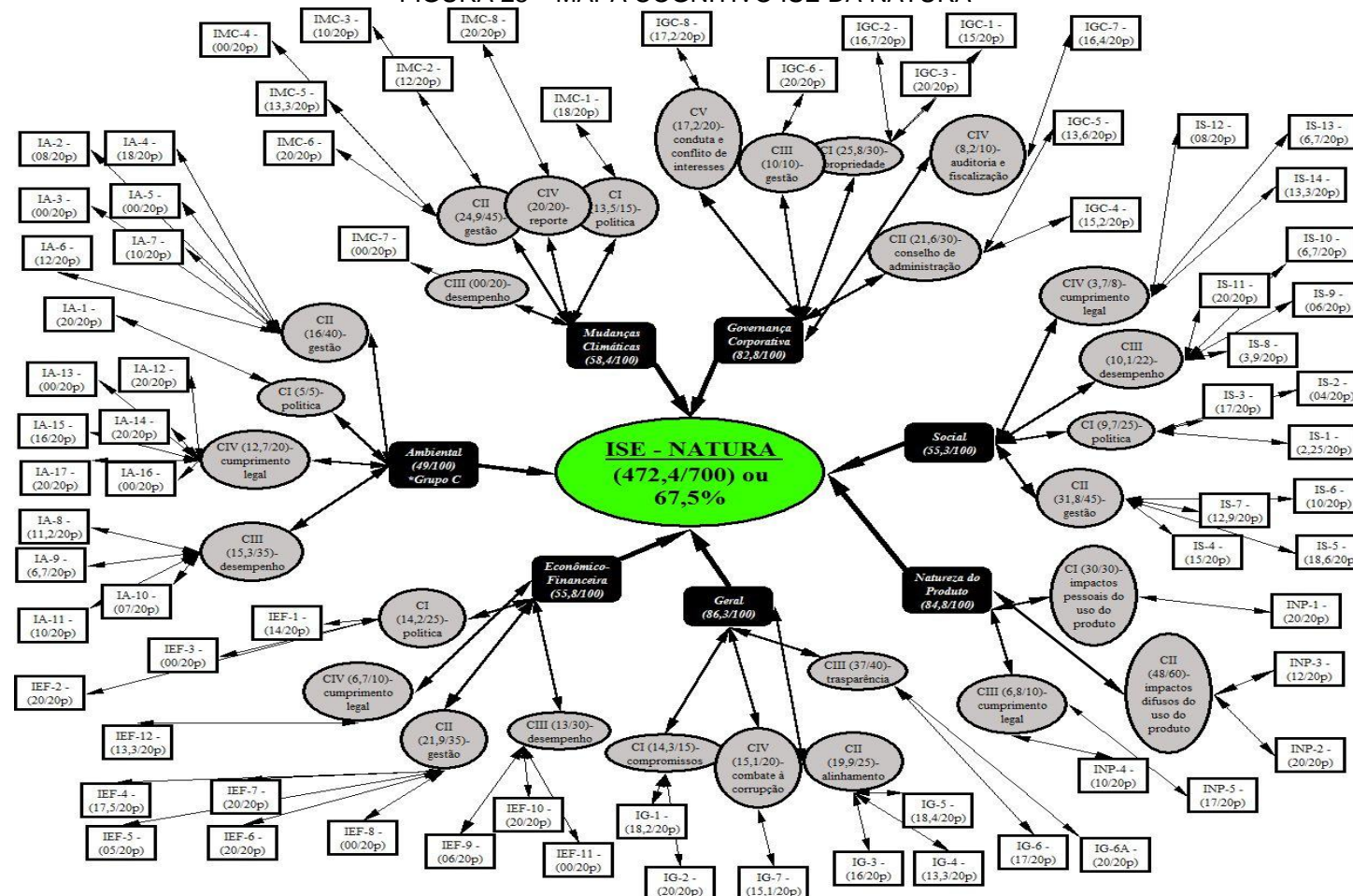
A estratégia de Gerenciamento do Produto (GP) é a mais trabalhada pela empresa, possuindo seis construtos e vinte e nove *links* que indicam as ações e práticas da empresa relacionadas a cada construto e estratégia. Demonstra que a empresa trabalha bem a sua reputação alcançando uma legitimidade perante a sociedade, bem como um gerenciamento de seus *stakeholders*. Contudo, a estratégia de Tecnologia (TL) é a que apresenta o maior número de construtos presentes no modelo, sendo um total de sete (de oito possíveis) e onze *links* que

indicam práticas relacionadas ao quadrante do modelo de valor sustentável referente ao ambiente interno da empresa em uma perspectiva futura, principalmente, em relação à sua marca e posicionamento no mercado.

Fato interessante é que as estratégias de Combate à Poluição (CP) e Base da Pirâmide (BP) apresentam juntas um total de onze construtos dos vinte e um presentes no mapa, isso mostra o equilíbrio da Natura ao ter construtos em todas as estratégias do modelo, mesmo que no geral ela trabalhe com foco na parte inferior do modelo.

A seguir é apresentada a representação gráfica do mapa cognitivo da Natura referente ao ISE, na Figura 28.

FIGURA 28 – MAPA COGNITIVO ISE DA NATUREA

FONTE: O autor¹⁶¹⁶ Elaborado pelo autor por meio do *Inspiration*®

A Figura 28 permite analisar o nível de atendimento ao ISE por parte da Natura, que indica o quanto a empresa adota o conceito da sustentabilidade em organizações. A mensuração do nível de atendimento ao ISE foi verificada por meio de fórmula proposta e apresenta anteriormente. Segue a análise na Tabela 21.

TABELA 21 – DESCRIÇÃO DO NÍVEL DE SEO DA NATURA

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO
Geral	86,3
Natureza do Produto	84,8
Governança Corporativa	82,8
Econômico-Financeira	55,8
Social	55,3
Ambiental	49
Mudanças Climáticas	58,4
TOTAL	472,4

FONTE: O autor

De posse dos dados constantes na Tabela 21 é possível realizar o cálculo referente à medida de sustentabilidade *MSEO* para o caso 6:

$$MSEO_6 = 86,3 + 84,8 + 82,8 + 55,8 + 55,3 + 49 + 58,4 = 472,4 / 700 = 0,675$$

$$\underline{\underline{MSEO_6 = 67,5}}$$

O mapa cognitivo da Natura referente ao ISE mostra o nível de atendimento do índice por parte da empresa. Nesse caso a organização atende em 67,5%. A dimensão de maior atendimento é a Geral, que apresenta 86,3 pontos de 100 existentes na dimensão.

As outras dimensões melhor trabalhadas são a da Natureza do Produto e a da Governança Corporativa apresentando 84,8 e 82,8, respectivamente. Isso demonstra que a empresa apresenta de forma prática e reconhecida pelo mercado e sociedade ações voltadas para uma atividade menos danosa e mais construtiva para a empresa, para o mercado e para a sociedade.

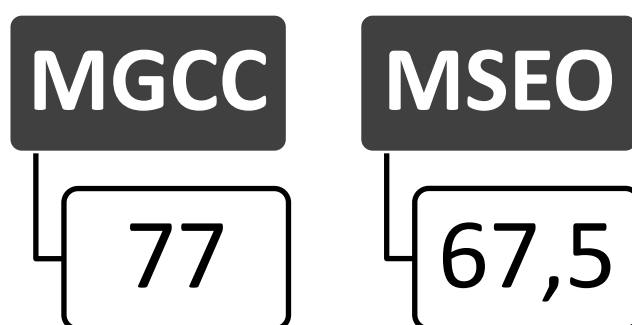
Fato curioso foi a empresa ter apresentado sua pior nota na dimensão Ambiental – igual a 49 – já que é uma empresa que faz forte uso do meio ambiente.

Mas, isso é explicado em parte por carência de algumas ações pontuais como a formalização de alguns controles, bem como a geração de alguns poluentes que poderiam ser evitados, como, por exemplo, os relacionados às substâncias destruidoras da camada de ozônio, com relação aos quais a empresa não desenvolve ação específica. Também, acontece algo similar com a dimensão Social por não ter uma política adequada ao atual estado da sociedade que cobra determinadas posturas por parte das empresas como o caso da organização não possuir compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, já que trabalha direto com muitas comunidades em regiões isoladas.

A empresa pode aproveitar e fazer uso dos questionários como uma consultoria de diagnóstico sobre a sustentabilidade e orientação rumo às soluções verdes e ao futuro.

A Figura 29 mostra os resultados alcançados pela Natura, tanto no que diz respeito ao grau de complexidade cognitiva, quanto à sustentabilidade em organizações.

FIGURA 29 – MGCC E MSEO DA NATURA



FONTE: O autor.

Com base nos dados coletados e informações obtidas, bem como nas tabelas anteriores, foi elaborada a Tabela 22 que apresenta de forma estruturada todos os pesos e respectivas notas obtidas pela empresa.

TABELA 22 – DIMENSÕES, CRITÉRIOS E INDICADORES DO ISE DA NATURA

DIMENSÃO	CRITÉRIOS	PESO						NOTAS
GERAL	Compromissos	15						14,3
	Alinhamento	25						19,9
	Transparência	40						37
	Combate à Corrupção	20						15,1
NATUREZA DO PRODUTO	Impactos pessoais do uso do produto	30						30
	Impactos difusos do uso do produto	60						48
	Cumprimento legal	10						6,8
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Propriedade	30						25,8
	Conselho de administração	30						21,6
	Gestão	10						10
	Auditoria e fiscalização	10						8,2
	Conduta e conflito de interesses	20						17,2
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Política	25						14,2
	Gestão	35						21,9
	Desempenho	30						13
	Cumprimento legal	10						6,7
SOCIAL	Política	25						9,7
	Gestão	45						31,8
	Desempenho	22						10,1
	Cumprimento legal	08						3,7
AMBIENTAL	GRUPO	A	B	C	D	E	IF	
	Política	-	-	5	-	-	-	05
	Gestão	-	-	40	-	-	-	16
	Desempenho	-	-	35	-	-	-	15,3
	Cumprimento legal	-	-	20	-	-	-	12,7
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	GRUPO	Todas as outras				Instituição Financeira		
	Política	15				--		13,5
	Gestão	45				--		24,9
	Desempenho	20				--		00
	Reporte	20				--		20
	Avaliação de crédito e risco	--				--		--

FONTE: O autor

A Tabela 22 permite visualizar de forma mais detalhada os critérios e pesos relacionados ao ISE que a Natura atende mais satisfatoriamente, isso pode auxiliar a empresa na busca por melhor desempenho e atendimento ao ISE, bem como direcionar esforços para as dimensões e critérios mais críticos.

6 ANÁLISE COMPARATIVA

Este capítulo apresenta análise comparativa entre os seis casos estudados nesta pesquisa. São apresentados dados tabulados a fim de verificar visualmente as semelhanças e diferenças entre os casos, bem como verificar as possíveis relações.

A Tabela 23 apresenta o histórico de todas as carteiras do ISE desde seu surgimento no final de 2005. O ISE pode possuir até 40 empresas. Esse período de existência incluiu a participação de 64 empresas, já que algumas participam no índice em determinado ano, mas por não cumprirem os critérios nos anos seguintes foram excluídas em seguida, bem como outras empresas novas passam a compor o índice.

TABELA 23 – EMPRESAS PARTICIPANTES DO ISE DE 2005 A 2012

CARTEIRAS ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL - ISE (ABERTURA)							
DATA DA CARTEIRA	01/12/05	01/12/06	03/12/07	01/12/08	01/12/09	03/01/11	02/01/12
QUANTIDADE DE EMPRESAS	28	34	32	30	34	38	38
NOME DA EMPRESA / Nº DE AÇÕES	34	43	40	38	43	47	51
AES TIETÊ			X	X	X	X	X
BIC BANCO						X	X
BANCO DO BRASIL	X	X	X	X	X	X	X
COELCE		X	X	X	X	X	X
ELETROPAULO	X	X	X	X	X	X	X
NATURA	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL DE EMPRESAS QUE PASSARAM PELO ISE DE 2005 A 2012 – 64 EMPRESAS							

FONTE: BM&FBovespa (2012e)

Com base na Tabela 23 é possível verificar que todas as empresas selecionadas já eram integrantes do índice no ano anterior e três delas – Banco do Brasil, Eletropaulo e Natura – compõem o ISE desde sua criação. Isso mostra a

relevância dos casos selecionados em vistas de não só fazerem parte do índice, mas, também, de serem recorrentes e sempre presentes nele.

Na Tabela 24 são apresentados os construtos e *links* dos seis casos de forma compilada para visualização de cada estratégia do modelo de valor sustentável e os construtos e *links* que cada empresa possui, permitindo verificar qual estratégia é adotada mais efetivamente por cada empresa. Assim como se pode observar qual empresa apresenta maior quantidade de construtos e *links*.

TABELA 24 – ESTRATÉGIAS, CONSTRUTOS E *LINKS* DOS CASOS MÚLTIPLOS

ESTRATÉGIA	CONSTRUTOS						LINKS						TOTAL 2
	AES TIETÊ	BANCO DO BRASIL	BICBANCO	COELCE	ELETROPAULO	NATURA	AES TIETÊ	BANCO DO BRASIL	BICBANCO	COELCE	ELETROPAULO	NATURA	
Combate à Poluição	3	5	4	4	4	4	9	15	10	12	14	10	94
Gerenciamento do Produto	5	6	6	6	6	6	30	36	26	21	36	29	213
Base da Pirâmide	2	5	2	2	2	4	2	5	5	8	10	6	53
Tecnologia Limpa	5	5	4	4	4	7	10	5	5	9	6	11	75
TOTAL 1	15	21	16	16	16	21	51	75	46	50	66	56	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Com base na Tabela 24 verifica-se que os casos estudados adotam as estratégias de maneira similar, apresentam a adoção de uma quantidade de construtos similar e diferenciam-se em relação aos *links*, o que pode ser explicado em decorrência dos setores de que fazem parte, pois cada setor apresenta sua especificidade e demanda ações específicas e direcionadas ao público de cada organização.

Hart (2006) e Hart e Milstein (2004) apontam que as empresas terão maior facilidade de trabalhar no campo inferior do modelo de valor sustentável que comporta as estratégias de Combate à Poluição (CP) e Gerenciamento do Produto (GP). Os autores afirmam ainda que boa parte das empresas adotará e

desenvolverá atividades relacionadas à estratégia de GP, o que é, em parte, verificado nos resultados deste estudo. A coluna **TOTAL 2** da Tabela 24 apresenta a soma dos construtos e *links* de cada estratégia de todas as empresas em conjunto, com base nos valores, verifica-se que, conforme indicam os autores, a estratégia com mais construtos e *links* é a de gerenciamento do produto, seguida pela de combate à poluição, corroborando o proposto (HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004).

Em relação ao índice de sustentabilidade empresarial a Tabela 25 apresenta de maneira compilada as notas obtidas por todas as empresas – AES Tietê, Banco do Brasil, BICBanco, Coelce, Eletropaulo e Natura – integrantes desta pesquisa.

TABELA 25 – ISE DOS CASOS MÚLTIPLOS

DIMENSÃO	NÍVEL DE ATENDIMENTO						TOTAL 2
	AES TIETÊ	BANCO DO BRASIL	BIC BANCO	COELCE	ELETROPAULO	NATURA	
Geral	83,6	89	72,6	78,4	83,5	86,3	493,4
Natureza do Produto	99,5	58,3	75,5	99	99	84,8	516,1
Governança Corporativa	67,7	83,6	68,7	62,5	75,1	82,8	440,4
Econômico-Financeira	46,5	49	58,9	34,4	45,6	55,8	290,2
Social	56,9	69,6	55,7	71,5	60,5	55,3	369,5
Ambiental	55,1	62,7	54,2	51,7	54,9	49	327,6
Mudanças Climáticas	45,8	54,8	28,3	45,9	54,8	58,4	288
TOTAL 1	455,1	467	413,9	443,4	473,4	472,4	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Com base nos mapas cognitivos dos casos múltiplos referentes ao ISE foi elaborada a Tabela 25 que traz de forma compilada e comparativa os resultados de todos os casos estudados em cada dimensão do ISE. Verifica-se que a dimensão com melhor desempenho é a Natureza do Produto, indicando que as empresas estudadas atendem a boa parte dos indicadores e critérios contidos nessa dimensão. Já a dimensão referente às Mudanças Climáticas é a menos trabalhada

pelos casos estudados, o que pode ser explicado, em parte, pelo fato desta dimensão ter passado a ser pontuada pela primeira vez na carteira de 2012.

A dimensão Econômico-Financeira obteve a segunda menor pontuação como nota compilada de todos os casos, o que é curioso já que se trata de um índice referente às empresas integrantes de uma bolsa de valores. Porém, não indica que as empresas tenham problemas referentes à dimensão ou não apresentem sustentabilidade econômica, o que pode ser verificado numa análise dos questionários respondidos que mostram que nesta dimensão as empresas não apresentam comprovação para determinados critérios ou não fazem um devido acompanhamento.

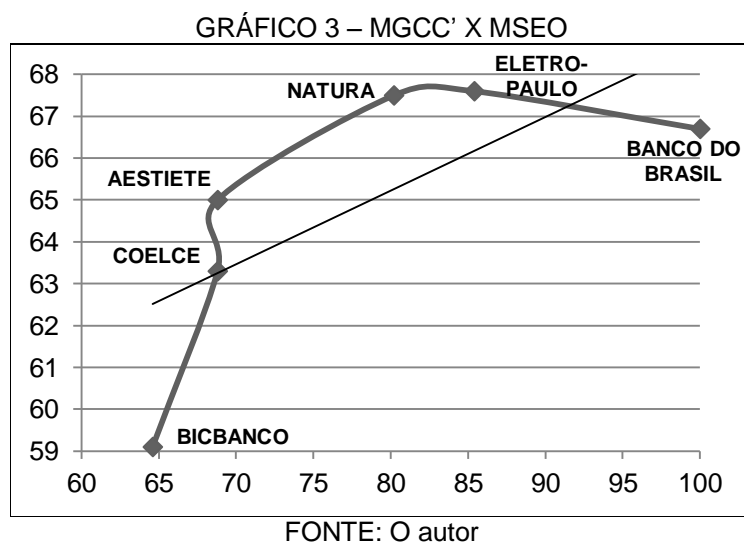
A Tabela 26 reúne dados referentes às seis empresas componentes deste estudo de casos múltiplos sobre o grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade em organizações.

TABELA 26 – MGCC, SEO, MGCC' E MSEO

CATEGORIA	AES TIETÊ	BANCO DO BRASIL	BIC BANCO	COELCE	ELETROPAULO	NATURA
MGCC	66	96	62	66	82	77
SEO	455,1	467	413,9	443,4	473,4	472,4
MGCC'	68,8	100	64,6	68,8	85,4	80,2
MSEO	65,0	66,7	59,1	63,3	67,6	67,5

FONTE: O autor

A Tabela 26 apresenta todas as notas referentes ao grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade em organizações obtidas por cada um dos casos estudados. Nesta tabela são mostrados os valores do MGCC, SEO, MGCC' e MSEO. Observando e analisando a Tabela 26 é possível perceber diferenças entre as notas obtidas por algumas empresas, o que fica mais perceptível quando se observa as notas do MGCC'. Com base nos dados da Tabela 26 foi elaborado um gráfico de dispersão (Gráfico 3) e traçada uma linha de tendência para mostrar a relação verificada entre o Grau de Complexidade Cognitiva e a Sustentabilidade em Organizações, objetivo desta pesquisa.



A partir da análise do Gráfico 3 confirma-se a relação pesquisada, a mesma apresenta certa correlação positiva, já que na medida em que se aumenta o grau de complexidade cognitiva verifica-se um aumento da nota relacionada à sustentabilidade em organizações. Faz-se importante uma análise mais apurada a fim de verificar como se dá a relação que foi confirmada. Outro ponto relevante é saber o quanto de cada categoria investigada é efetivamente explicado pela outra.

A relação investigada é um subconjunto do produto cartesiano entre os conjuntos MGCC' e MSEO, onde esta relação é uma propriedade matemática determinada por uma função como ilustrado no Gráfico 3 entre MGCC' e MSEO. Destaca-se que o conceito matemático de relação não deve ser confundido com o conceito de correlação estatística.

Nesta pesquisa foi investigada e encontrada uma relação matemática do produto cartesiano de MGCC' e MSEO:

$$R_{(MGCC' \times MSEO)} = \{(MGCC'_1, MSEO_1); (MGCC'_2, MSEO_2); (MGCC'_3, MSEO_3); (MGCC'_4, MSEO_4); (MGCC'_5, MSEO_5); (MGCC'_6, MSEO_6)\}$$

Onde, MGCC' foi ordenado de forma crescente e associado ao respectivo par MSEO. A Relação encontrada entre MGCC' e MSEO apresentou uma tendência positiva quando MGCC' está no eixo X e MSEO está no eixo Y, ou seja $R(MGCC' \times MSEO)$.

No Gráfico 3 é possível perceber que a Natura e a Eletropaulo apresentam seus valores MSEO bem próximos e divergem pouco em relação aos graus de

complexidade cognitiva. Fato relevante é sobre o Banco do Brasil que, apesar de ter o maior MGCC' dentre os casos estudados, apresenta sua nota da MSEO menor que a Natura e a Eletropaulo.

6.1 GLOBAL100

A *Corporate Knights Inc.* criou o *Global100*, uma lista baseada em critérios – como produtividade de energia, carbono, água, resíduos, capacidade de inovação, imposto pago, entre outros – com as 100 empresas mais sustentáveis do mundo.

A lista de 2013 traz cinco empresas brasileiras que podem ser vistas na Tabela 27. Das cinco empresas mencionadas, quatro fazem parte do ISE 2012 e duas – Natura e Banco do Brasil – são pesquisadas nesta dissertação. Na *Global100* de 2013, a Natura aparece como a segunda (2ª) empresa mais sustentável do mundo e o Banco do Brasil como a centésima (100ª).

TABELA 27 – EMPRESAS MAIS SUSTENTÁVEIS

POSIÇÃO RANK	EMPRESA	PAÍS	ESCORE TOTAL
2	Natura Cosméticos S.A.	Brasil	73,78%
43	Companhia Energética de Minas Gerais S.A.	Brasil	54,64%
49	Vale S.A.	Brasil	52,65%
74	Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)	Brasil	48,19%
100	Banco do Brasil S.A.	Brasil	40,53%

FONTE: Elaborado a partir de *Global100* (2013)

A lista com as empresas mais sustentáveis do mundo é publicada anualmente e possui critérios bem definidos de verificação sobre práticas de sustentabilidade empresarial por empresas de grande valor de mercado. O Gráfico 3 corrobora o apresentado na *Global100*, pois em ambas as ilustrações a Natura apresenta melhor nível de sustentabilidade empresarial que o Banco do Brasil. Porém, carece de maiores pesquisas a explicação de como ou por que isso ocorre.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade tem se mostrado como um dos principais temas em discussão e de importância para o meio organizacional. O tema é abordado nas mais diversas áreas – saúde, humanas, sociais, finanças, engenharias, organizações, etc. – mostrando sua relevância atual. Nas organizações seu foco atual diz respeito à sustentabilidade, vista como essencial para perpetuação do negócio, sendo assim, vem recebendo atenção de muitos pesquisadores como foi mostrado no levantamento bibliográfico. De igual importância é a questão da cognição, a qual é pesquisada em vários estudos que buscam entender de forma mais profunda o tema. Foram verificados diversos estudos e pesquisas que abordam a temática e a relacionam com o desempenho em geral da organização.

A análise comparativa permitiu verificar similaridades e diferenças entre os casos e confirmar a existência de uma relação matemática entre o Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e a Sustentabilidade em Organizações (SEO), que se mostrou com tendência positiva. O estudo conclui que o grau de complexidade cognitiva presente nas organizações pesquisadas é condizente com o seu nível de atendimento ao ISE.

Alguns objetivos nortearam e delimitaram o presente estudo, sendo o principal deles o objetivo geral de verificar qual a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) nas empresas selecionadas para compor o presente trabalho. Mas, para que o mesmo fosse alcançado, fez-se necessária a determinação de objetivos específicos norteando os principais pontos do estudo.

O primeiro objetivo foi atendido com a identificação do Modelo de Criação de Valor Sustentável – MCVS (HART, 2006; HART; MILSTEIN, 2004) que foi adotado como base para o estudo do grau de complexidade cognitiva. O MCVS foi escolhido por ser um modelo abrangente que trabalha estratégias de sustentabilidade apresentando variáveis e construtos com foco na gestão dos negócios, bem como na integração das estratégias para criação de valor sustentável.

Em seguida, foi identificada a carteira do ISE 2012 e todas as 38 empresas que o compõem. Com a carteira 2012 em mãos foi possível identificar oito empresas que disponibilizaram publicamente suas respostas aos questionários. Dessas oito, seis foram selecionadas para compor o estudo de casos múltiplos, pois somente seis

apresentavam seus questionários como empresas, além de já serem participantes do ISE em anos anteriores. Duas foram excluídas porque apresentavam seus questionários em algumas dimensões com respostas relacionadas ao grupo empresarial do qual fazem parte. Com base nos critérios estabelecidos para seleção dos casos, foram selecionadas as empresas: AES Tietê, Banco do Brasil, BICBanco, Coelce, Eletropaulo e Natura. Justifica-se a escolha das mesmas por atenderem a todos os critérios estabelecidos, pois apresentaram suas respostas aos questionários do ISE em forma de empresa individualmente de forma pública (as duas empresas excluídas da pesquisa apresentaram alguns questionários respondidos em relação ao grupo empresarial do qual são integrantes) e publicaram Relatório de Sustentabilidade com base em critérios adotados internacionalmente.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, foram extraídos os construtos principais que compõem o Modelo de Criação de Valor Sustentável e, com base neles, elaborado o mapa cognitivo idealizado do valor sustentável, que serviu de base para construção e análise de todos os mapas cognitivos relacionados ao grau de complexidade cognitiva. Por terem sido elaborados por meio de uma base comum, foi possível uma análise mais rica, permitindo a verificação do GCC.

E, em atendimento ao terceiro objetivo específico, elaborou-se o mapa cognitivo idealizado do ISE, que serviu de base para verificação do nível de atendimento das empresas ao ISE.

Por fim, a elaboração dos mapas cognitivos relacionados ao grau de complexidade cognitiva (no entendimento do conceito sustentabilidade) e à sustentabilidade em organizações permitiu uma comparação dos valores obtidos por cada empresa. A análise comparativa possibilitou a verificação de similaridades e diferenças entre os casos pesquisados quando da adoção de estratégias voltadas à sustentabilidade, revelando a importância da concepção e operacionalização do Modelo CVS na prática, corroborando a proposta do Modelo de Criação de Valor Sustentável. Sendo assim, cumpridos os objetivos propostos na medida em que evoluía a pesquisa e finalizando com a verificação da existência da relação.

Durante a realização da pesquisa foi observado que o ISE não apresenta dimensões, critérios ou indicadores claros que representem algum construto, prática ou ação presente na estratégia de Tecnologia Limpa (TL) contida no Modelo CVS. Entretanto, com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas foi possível

verificar a adoção da estratégia de TL e explicitar seus construtos e *links* em cada organização do estudo de casos múltiplos.

Conforme aponta Bastos (2002), a utilização de mapas cognitivos nos estudos organizacionais pode ser apropriada a uma extensa gama de questões nas quais o conhecimento ou pensamento dos atores cumpre relevante papel nas suas decisões e ações, essência dos processos de organizar e da visão de organização como sistemas interpretativos ou construções sociais. O presente estudo mostrou a importância dos mapas cognitivos, pois se mostrou oportuno aos objetivos e formas de análise dos dados e categorias.

O estudo verificou que existe uma relação matemática entre grau de complexidade cognitiva e sustentabilidade em organizações com tendência positiva, porém, carece de maiores estudos que possam quantificar a força da relação.

Verificou-se que a estratégia do Modelo CVS adotada e desenvolvida com maior profundidade é a de Gerenciamento do Produto, seguida pela de Combate à Poluição. Sendo relevante mencionar que as seis empresas integrantes do estudo adotam e trabalham as quatro estratégias.

Ao verificar a existência da relação e da importância da adoção e desenvolvimento de estratégias que considerem em sua concepção construtos e dimensões relacionadas à sustentabilidade é possível mapear as organizações e fazer uso daquelas com maior grau de complexidade cognitiva relacionado à sustentabilidade como *benchmark* em sustentabilidade. Tal mapeamento pode também ser utilizado para formação ou treinamento de novos gestores buscando ampliar sua capacidade cognitiva e melhorar sua percepção no que diz respeito a variáveis que afetem a sustentabilidade nas organizações.

Entre as seis empresas investigadas, duas estão presentes na *Global 100*, lista que engloba as 100 empresas mais sustentáveis do mundo. Isso mostra a relevância dos casos pesquisados e mostra que as empresas pesquisadas estão desenvolvendo estratégias e alcançando resultados sustentáveis (o que foi mostrado pelo MGCC' e MSEO de cada empresa).

Fato relevante observado, é que as três empresas – Banco do Brasil, Eletropaulo e Natura - que apresentaram maior grau de complexidade cognitiva compõem o índice de sustentabilidade empresarial desde sua criação em 2005. O que leva a questionar se o grau de complexidade cognitiva dessas empresas foi desenvolvido ou ampliado em virtude de sua participação no ISE por um tempo mais

prolongado e contínuo, já que o índice exige das empresas evolução de seus indicadores para permanência na composição do índice.

Hart (2006) e Hart e Milstein (2004) afirmam que “a sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa” o que demanda a adoção de um modelo conceitual multidimensional e inter-relacionado.

Curiosamente a estratégia menos trabalhada pelas empresas estudadas é da Base da Pirâmide (BP) demonstrando um *gap* que pode gerar oportunidades para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo e, ainda, proporcionar retorno equilibrado para organização.

Espera-se contribuir com o desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais e fomentar novas pesquisas e estudos que levem em consideração a representação gráfica da complexidade cognitiva, por meio de mapas cognitivos, como uma forma de se perceber e analisar de uma maneira mais ampla a questão da sustentabilidade em organizações.

7.1 LIMITAÇÕES

O estudo apresenta limitação em decorrência da utilização de mapas cognitivos já que eles lidam com conhecimento explícito e possuem severa restrição ao conhecimento tácito. Porém, não é limitação exclusiva do mapeamento cognitivo e “sim de todas as metodologias de pesquisa sócio-comportamentais” (BASTOS, 2002, p. 74).

O acesso aos questionários apresentou-se como limitador da amostra, pois a carteira do ISE 2012 possui 38 empresas, mas somente 8 disponibilizaram a divulgação de seus questionários respondidos e, dessas, somente 6 enquadraram-se nos critérios estabelecidos.

Outra limitação é que só são elegíveis ao ISE empresas integrantes listadas na BM&FBovespa, o que exclui grandes empresas de capital fechado.

Por ter sido constituído e planejado como pesquisa de abordagem qualitativa e em forma de estudo de caso, não é passível de generalização ao universo de organizações existentes, em decorrência de todos os tipos, tamanhos, setores e constituições. Porém, essa limitação foi amenizada pela realização de estudo de casos múltiplos.

7.2 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Observando-se a presente pesquisa realizada e seus resultados sugere-se ampliar o estudo junto às empresas selecionadas entrevistando seus gestores e confirmando se os mapas construídos representam de fato suas percepções e representação cognitiva.

Pode-se, ainda, realizar estudo relacionado ao setor de atuação das empresas para verificar se existe diferença significativa entre os setores.

Com base no presente estudo podem-se definir hipóteses sobre cada estratégia, critério ou indicador para testar a adoção das estratégias do valor sustentável.

Sugere-se ampliar o estudo para todas as empresas que compõem o ISE, bem como que seja atualizada anualmente a fim de se realizar um futuro estudo longitudinal que possa fornecer maiores e melhores informações sobre a sustentabilidade na prática no meio organizacional. Mas, para que isso seja possível é importante que o ISE comece a tornar obrigatório, por parte das empresas participantes, a divulgação pública de suas respostas aos questionários, permitindo uma maior transparência. Ou, que as próprias empresas tenham a iniciativa de autorizar a divulgação sem necessidade de obrigação.

Outra possibilidade é replicar o mesmo estudo aqui realizado com empresas componentes de outros índices de sustentabilidade empresarial pelo mundo, como os índices apresentados no Quadro 4.

REFERÊNCIAS

- AES TIETÊ. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/15698/original/aes_tiete_2011_port.pdf?1338559217. Acesso em Set. 2012.
- AGUIAR, R. A.; SALES, R. M.; SOUSA, L. A.. Um Modelo Fuzzy comportamental para análise de sobre-reação e sub-reação no mercado de ações brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol48-num3-2008/modelo-fuzzy-comportamental-para-analise-sobre-reacao-sub-reacao-no-mercado-acoe>>. Acesso em Jul. 2012.
- AKABANE, G. K.; LOPES, C. P.; SILVA, F. P. O Sistema de Rastreabilidade para a Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, p. 80-94, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5868/o-sistema-de-rastreabilidade-para-a-sustentabilidade-no-agronegocio-brasileiro/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.
- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num2-2010/estrategias-gestao-ambiental-seus-fatores-determinantes-analise-institucional>>. Acesso em Jul 2012.
- ARAÚJO, U. P.; ANTONIALI, L. M.; BRITO, M. J.; GUERRINI, F. M. Capital social em um consórcio de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, out./dez. 2010. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num4-2010/capital-social-em-consorcio-pesquisa>>. Acesso em Jul. 2012.
- ASSIS, A. N. INSTITUTIONALIZING THE CONCEPT OF SUSTAINABILITY FROM A TETRALOGICAL PERSPECTIVE: THE CASE OF PRO-GUAÍBA. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, art. 8, p. 335-353, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/510/a-institucionalizacao-do-conceito-de-sustentabilidade-por-uma-perspectiva-tetralogica--o-caso-pro-guaiba/i/pt-br>>. Acessos em Jul. 2012.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 1999. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/index.htm>. Acesso em Set. 2012.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num2-2010/inovacao-sustentabilidade-novos-modelos-proposicoes>>. Acesso em Jul 2012.

BARDDAL, R.; ALBERTON, A.; CAMPOS, L. M. S. As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 2, art. 9, p. 138-155, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1604/as-dimensoes-e-metodos-de-mensuracao-da-sustentabilidade-e-o-turismo--uma-discussao-teorica/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARIN CRUZ, L. et al. The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. **BAR, Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 3, Sept. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000300007&lng=en&nrm=iso>. access on Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922010000300007>.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARR, P.S., STIMPERT, J.L.; HUFF, A.S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, 13, 15-36, 1992.

BARTUNEK, J. M.; CORDON, J. R.; WEATHERSBY, R. P. Developing complicated understanding in administrators. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 273-284, 1983.

BASTOS, A. V. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 7, n. especial, p. 64-77, 2002.

BEATO, R. S.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. D. S. Rentabilidade dos Índices de Sustentabilidade Empresarial em Bolsas de Valores: um Estudo do ISE/Bovespa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, art. 130, p. 108-127, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3984/rentabilidade-dos>>

indices-de-sustentabilidade-empresarial-em-bolsas-de-valores--um-estudo-do-ise-bovespa/i/pt-br>. Acesso em jul. 2012.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade** - Um livro sobre a sociologia do conhecimento. Lisboa, Portugal: DINALIVRO, v. Coleção Saber Mais, 1999.

BIC BANCO. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: <http://www5.bicbanco.com.br/RAO/2011/port/download/BICBANCO-RA11.pdf>. Acesso em Set. 2012.

BM&FBOVESPA. **Apresentação**, 2012a. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Apresentacao-ISE.pdf>>. Acesso em Out. 2012.

BM&FBOVESPA. **Boletim do ISE**, 2012b. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/052012_bolISE_pt-BR.pdf. Acesso em Fev. 2013.

_____. **Carteira 2012**, 2012c. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Nova-carteira-ISE-2012.pdf>>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Dimensões, critérios e pesos**, 2012d. Disponível em: <https://www.isebvmf.com.br/arquivos/files/Dimensoes.pdf>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Evolutivo das Carteiras**, 2012e. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Evolutivo-das-carteiras-ISE.pdf>>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Glossário**, 2012f. Disponível em: https://www.isebvmf.com.br/arquivos/35/ISE2012_GLOSSARIO.pdf>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Índices**, 2012g. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/iniciativas/iniciativas-indices.asp>>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Metodologia**, 2012h. Disponível em:
<<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Metodologia-ISE.pdf>>. Acesso em Out. 2012.

_____. **Novo Valor**. Sustentabilidade nas empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2010. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/guia-de-sustentabilidade.pdf>. Acesso em Dez. 2012.

_____. **O Valor do ISE**. Principais estudos e a perspectiva dos investidores. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2012i. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>. Acesso em Jan. 2013.

_____. **Principais fatos de sustentabilidade na Bolsa**, 2012j. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/gestao.asp>. Acesso em Jan. 2013.

BORGES, F. Q. Administração pública do setor elétrico: indicadores de sustentabilidade no ambiente residencial do estado do Pará (2001-10). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 737-751, 2012. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7578/administracao-publica-do-setor-eletrico--indicadores-de-sustentabilidade-no-ambiente-residencial-do-estado-do-para--2001-10-i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

BORGES, F. Indicadores de Sustentabilidade Energética: uma Proposta para Tomada de Decisão a Partir do Setor Industrial do Estado do Pará. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 3, p. 366-392, 2011. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5051/indicadores-de-sustentabilidade-energetica--uma-proposta-para-tomada-de-decisao-a-partir-do-setor-industrial-do-estado-do-para-i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

BOEHE, D. M.; ZAWISLAK, P. A. Influências ambientais e inovação de produtos: estudo de casos em subsidiárias de multinacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, mar. 2007. Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012.

BRITO, R. P.; BERALDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol50-num2-2010/vantagem-competitiva-na-gestao-sustentavel-cadeia-suprimentos-metaestudo>>. Acesso em Jul. 2012.

BUFONI, A. L.; MUNIZ, N. P.; FERREIRA, A. C. de S. O processo de certificação socioambiental das empresas: o estudo de caso do certificado 'empresa cidadã'. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000500003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012.

CALIXTO, L. Relatórios de sustentabilidade: um estudo longitudinal sobre a divulgação em três países latino-americanos. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 1. In: XXXV EnANPAD, 2011.

CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEO's cognitive maps and the scope of the organization. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 15, p. 437-457, 1994.

CAMPANHOLO, T.; FONTES, G. G. D. O.; ALVES, A. **A riqueza na base da pirâmide** – inclusão social pelo consumo e criação de novos mercados. Revista da Católica, Uberlândia, v. 2, n. 3, p. 6-20, 2010.

CÂNDIDO, A. C. Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado. Campus da Caparica: Universidade Nova de Lisboa, **IET-Research Center on Enterprise and Work Innovation**, 2012. Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/6912/1/WPSeries_05_2011ACC%C3%A2ndido-1.pdf>. Acesso em Dez. 2012.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. Ciência para uma vida sustentável. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. Editora Cultrix São Paulo, 2002.

CARDOSO, L. G. S.; LEMME, C. F. Em busca das justificativas empresariais para as iniciativas ambientais das empresas brasileiras líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, art. 5, p. 63-78, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1641/em-busca-das-justificativas-empresariais-para-as-iniciativas-ambientais-das-empresas-brasileiras-lideres-na-publicacao-de-relatorios-de-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CARRIERI, A. de P.; LEITE DA SILVA, A. R. Environmental discourses in organizations: the case of a Brazilian mobile telecommunications company. **BAR, Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 4, n. 3, dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922007000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922007000300002>.

CARRIERI, A. de P.; SILVA, A. R. L. da; PIMENTEL, T. D. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, mar. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000100002>.

CARVALHO, J. R. M.; CARVALHO, E. K. M. A.; CURI, W. F. Avaliação da Sustentabilidade Ambiental de Municípios Paraibanos: uma Aplicação Utilizando o Método Promethee li. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, art. 15, p. 71-84, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3340/avaliacao-da-sustentabilidade-ambiental-de-municipios-paraibanos--uma-aplicacao-utilizando-o-metodo-promethee-ii/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CAVALCANTE, L. R. M. T.; BRUNI, A. L.; COSTA, F. J. M. Sustentabilidade empresarial e valor das ações: uma análise na bolsa de valores de São Paulo. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 3, n. 1, art. 5, p. 70-86, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1280/sustentabilidade-empresarial-e-valor-das-aco-es--uma-analise-na-bolsa-de-valores-de-sao-paulo/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CHECKLAND, P. Soft systems methodology: a thirty year retrospective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 17, p. 511-558, Nov. 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006. 426p.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution**. O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso / tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1354>. Acesso em Jul. 2012.

COELCE. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: <http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/relatorio/relatorio-2011.pdf> . Acesso em Set. 2012.

COELHO, A. L. A. L.; GODOI, C. Coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 3, art. 5, p. 70-89, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1615/coerencia-entre-o-discurso-institucional-e-o-discurso--midiatico-sobre-a-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

CORRÊA, D. A.; SACOMANO NETO, M.; SPERS, V. R. E.; GIULIANI, A. C. Inovação, sustentabilidade e responsabilidade social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 3, art. 6, p. 90-105, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1617/inovacao--sustentabilidade-e-responsabilidade-social--analise-da-experiencia-de-uma-empresa-de-equipamentos-pesados/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CORREIA, A. C. S.; SÁ, L. A. C. M. . Estudo teórico sobre mapas cognitivos para geração de bases de dados espaciais. RBC. **Revista Brasileira de Cartografia** (Online), v. 61, p. 245-259, 2009.

COSTA, A. L. C.; FARIAS, S. A. O aroma ambiental e sua relação com as avaliações e intenções do consumidor no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 6, nov/dez 2011. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num6-2011/aroma-ambiental-sua-relacao-com-avaliacoes-intencoes-consumidor-no-varejo>>. Acesso em Jul. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed. 2010

CUNHA, E. A sustentabilidade em ecovilas: desafios, propostas e o caso da ecoovila 1 – ARCOO. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 1, art. 7, p. 113-126, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1383/a-sustentabilidade-em-ecovilas--desafios--propostas-e-o-caso-da-ecoovila-1-----arcoo/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 6, nov./dez. 2011. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num6-2011/percepcao-sobre-atributos-sustentabilidade-em-varejo-supermercadista>>. Acesso em Jul. 2012.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, 284-295, 1984.

DALMORO, M. A visão da sustentabilidade na atividade empreendedora: uma análise a partir de empresas incubadas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 87-104, 2009. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1783/a-visao-da-sustentabilidade-na-atividade-empreendedora-uma-analise-a-partir-de-empresas-incubadas/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 2, n. 1, art. 2, p. 19-40, 2008. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/932/uma-proposta-de-modelo-de-referencia-para-mensuracao-da-sustentabilidade-corporativa/i/pt-br>> Acesso em Jul. 2012.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Proposição e aplicação prática de um framework de análise da sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 1, art. 7, p. 109-122, 2011. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1632/proposicao-e-aplicacao-pratica-de-um-framework-de-analise-da-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

DIAS, V. V.; SCHUSTER, M. S.; DIAS, R. R. A análise dos indicadores de sustentabilidade e do grau de internacionalização das empresas químicas produtoras de resinas termoplásticas. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. In: XXXV EnANPAD, 2011.

DUBEUX, V. J. C.; CORRÊA, S. B. O que pensam e sabem sobre sustentabilidade os futuros profissionais? Os Conhecimentos sobre Meio Ambiente e as Práticas Sustentáveis de um Grupo de Universitários Cariocas. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. In: XXXV EnANPAD, 2011.

EDEN, C.; SPENDER, J. C. **Managerial and organizational cognition: theory, methods and research**. London: Sage, 1998.

ELETROPAULO. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em:

<http://aesbrasilsustentabilidade.com.br/relatoriosustentabilidade.php>. Acesso em Set. 2012.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

_____. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

_____. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). **The triple bottom line: does it all add up**. London: EarthScan, 2004.

FALCÃO, M. C.; GOMEZ, C. R. P. Análise da dimensão ambiental da sustentabilidade de Fernando de Noronha: Uma proposta de indicadores para destinos turísticos. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. In: XXXV EnANPAD, 2011.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S.; et al. **Inovações sociais**. Curitiba, SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, Coleção Inova, v. 2, 2007. 252p.

FARIA, R. C.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A. Sustentabilidade em grandes usinas hidrelétricas. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p. 225-251, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7840/sustentabilidade-em-grandes-usinas-hidreletricas/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

FARIA, A. C.; NOGUEIRA, E. P. Sustentabilidade em Instituições Financeiras no Brasil: uma Análise sob a ótica da Global Reporting Initiative - GRI. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. In: XXXV EnANPAD, 2011.

FAVORETTO, J. R.; FRANCA, A. S. T.; STEINER NETO, P. J. Estratégias de comunicação da responsabilidade social corporativa na internet: análise comparativa dos conteúdos dos websites das empresas no Brasil. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, No prelo., 2011.

FERREIRA, D. A.; ÁVILA, M.; FARIA, M. D. Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção. **RAUSP**, v. 45, n. 3, p. 285-296, jul./ago./set. 2010. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1397>. Acesso em Jul. 2012.

FIALHO, F. A. P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001. 263p.

FIOL, C. M.; HUFF, A.S. Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, 29, 267-285, 1992.

FLICK. U. **Desenho da pesquisa qualitativa** / tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Artmed, 2009. 164p.

FONSECA, Valéria S. da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. spe, set. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000600004>.

FRANCA, L. H. de F. P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, mar. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000100003>.

FREITAS, C. C. G.; MAÇANEIRO, M. B.; KÜHL, M. R.; SEGATTO, A. P.; DOLIVEIRA, S. L. D.; LIMA, L. F. Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 363-384, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6972/transferencia-tecnologica-e-inovacao-por-meio-da-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A.; MARTIN, M. F. Sustentabilidade em arranjos produtivos locais: uma proposta metodológica de análise. GESTÃO.Org - **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 195-225, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/939/sustentabilidade-em-arranjos-produtivos-locais--uma-proposta-metodologica-de-analise/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. Evidenciação Estratégica dos Pilares da Sustentabilidade Empresarial: Investigação no Relatório da Administração das Empresas que Compõem o ISE. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 41, art. 1, p. 1-12, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/85/evidenciacao-estrategica-dos-pilares-da-sustentabilidade-empresarial--investigacao-no-relatorio-da-administracao-das-empresas-que-compoem-o-ise/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

GELIS FILHO, A. China's economic expansion and the 'sustainability of sustainability': a Žižekian-Lacanian view. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 2, art. 3, p. 226-245, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1095/a-expansao-economica-da-china-e-a-sustentabilidade--uma-visao-a-partir-de-lacan-e--i-ek/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed., São Paulo : Atlas, 2008.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, dez. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400003>.

GODOI, C. K. ; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. : Editora Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. (Org.); BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.); SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Editora Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GRAZIANO, G. O.; CAMPANÁRIO, M. A.; CHAGAS FILHO, M. F. Produtos orgânicos: as ferramentas de marketing para sua sustentabilidade econômica. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, art. 13, p. 200-213, 2011. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1671/produtos-organicos--as-ferramentas-de-marketing-para-sua-sustentabilidade-economica/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012

HANAI, F. Y.; ESPÍNDOLA, E. L. G. Indicadores de sustentabilidade: conceitos, tipologias e aplicação ao contexto do desenvolvimento turístico local. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, art. 9, p. 135-149, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1665/indicadores-de-sustentabilidade--conceitos--tipologias-e-aplicacao-ao-contexto-do-desenvolvimento-turistico-local/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

HANSEN, P. B.; GUIMARÃES, F. M. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 434-446, 2009.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 4. Oct., 1995, pp. 986-1014.

_____. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo / Stuart L. Hart; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Porto Alegre: Bookman, 2006. 232 p.

_____. **Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid**, Chapter 3, 2010.

HART, S. L.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, published online 10 December 2010.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **RAE executive**, v. 3, n. 2, p. 65-79, Maio/Julho 2004.

HAWKEN, P., LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. – São Paulo: Cultrix, 1999.

IGARASHI, D. C. C.; OLIVEIRA, C. R.; SILVA, R. A.; IGARASHI, W. O Uso da Análise Horizontal e Vertical para Apoiar a Evidenciação do Alinhamento Entre o Balanço Social e os Relatórios de Sustentabilidade: um Estudo em uma Empresa de Energia Elétrica. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, art. 48, p. 4-17, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3305/o-uso-da-analise-horizontal-e-vertical-para-apoiar-a-evidenciacao-do-alinhamento-entre-o-balanco-social-e-os-relatorios-de-sustentabilidade--um-estudo-em-uma-empresa-de-energia-eletrica/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; BARBIERI, J. C.. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração**

Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 3, set. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000300005>.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S.. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **RAUSP**, v. 44, n. 4, p. 342-364, out./nov./dez. 2009. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1377>. Acesso em Jul. 2012.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, art. 98, p. 21-50, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4260/educacao-para-a-sustentabilidade-nos-cursos-de-administracao--reflexao-sobre-paradigmas-e-praticas/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

JANISSEK-DE-SOUZA, J., BASTOS, A. V. B., COSTA, V. M. F.; MACAMBIRA, M. O. Práticas de gestão e cognição gerencial: uma análise utilizando a técnica do grid de Kelly. **Organizações & sociedade**, v. 14, p. 79-94, 2007.

JARDIM, S. B. Mapas Cognitivos: um caminho para construir estratégias. **Revista Acadêmica da Face**, Pucrs, Porto Alegre, v. 12, p. 89-115, 2001.

JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, art. 3, p. 36-52, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1655/sustentabilidade--a-producao-cientifica-brasileira-entre-os-anos-de-2000-e-2009/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

KANIA, J.; KRAMER, M. Q&A Roundtable on Shared Value. Moderated by John Kania & Mark Kramer. **Stanford Social Innovation Review**. Summer 2011.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973. 551p.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KREITLON, M. P. McMoral, iPolítica, cidadania Wireless: reflexões para o ensino e a pesquisa em RSE no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. 2012, vol.16, n.2, pp. 271-289. ISSN 1415-6555.

LAMÓGLIA, L. B. A construção da sustentabilidade nas organizações pela via da teoria da complexidade. Curitiba, 2008, 183p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Complexidade) – Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento, UNIFAE Centro Universitário Franciscano, 2008.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A.. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **RAUSP**, v. 43, n. 3, p. 209-223, jul./ago./set. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1348>. Acesso em Jul. 2012.

LEONETI, A. B.; PRADO, E. L.; OLIVEIRA, S. V. W. B. Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 331-348, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2413/saneamento-basico-no-brasil--consideracoes-sobre-investimentos-e-sustentabilidade-para-o-seculo-xxi/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

LÉVESQUE, B.. Contribuição da Nova Sociologia Econômica para Repensar a Economia no Sentido do Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol47-num2-2007/contribuicao-nova-sociologia-economica-para-repensar-economia-no-sentido-desenvo>>. Acesso em Jul. 2012.

LIMA, S. F. Introdução ao conceito sustentabilidade: aplicabilidade e limites. **Cadernos da Escola de Negócios**. Vol. 4, jan-dez, 2006.

LINS, C.; ZYLBERSTAJN D. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LÖBLER, M. L.; VISENTINI, M. S.; FERREIRA, A. C. Transversalidade entre cognição e sistemas de informação: um mapeamento dos principais periódicos internacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 56, art. 8, p. 153-173, 2011.

LOCARNO, L.; LOCARNO, L.; LOCARNO, L. Estudo da Sustentabilidade do Desenvolvimento Turístico em Reservatórios de Hidroelétricas. **Reuna**, v. 13, n. 2, p. 11-31, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5520/estudo-da-sustentabilidade-do-desenvolvimento-turistico-em-resevatorios-de-hidroeletricas/i/pt-br>>. Acessos em Jul. 2012.

LUNARDI, G. L.; FRIO, R. S.; BRUM, M. M. Tecnologia da Informação e Sustentabilidade: Um estudo sobre a disseminação das práticas de TI Verde nas organizações. **Encontro da Anpad**, 2011, Rio de Janeiro. In: anais do XXXV Enanpad, 2011.

LYRA, M. G. GOMES, R. C.; JACOVINE, L Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revisfe Administração. Revista de Administração de Empresas*, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500004>.

MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. R.; SIQUEIRA, J. R. M. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no índice de sustentabilidade empresarial (ise) da BM&FBOVESPA. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 141-156, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7187/analise-da-relacao-entre-investimentos-socioambientais-e-a-inclusao-de-empresas-no-indice-de-sustentabilidade-empresarial--ise--da-bm-fbovespa/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Organizations**. 2nd Ed. John Wiley & Sons, Inc, 1993.

_____. **Teoria das organizações**. Colaboração de Harold Guetzkow; tradução de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1967. 318p.

MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, A. F. R.; CÍPOLA, F. C. Análise do nível de sustentabilidade das unidades federativas do Brasil e de suas capitais: um estudo sob as perspectivas econômica, social e ambiental. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, art. 5, p. 73-89, 2011a. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1659/analise-do-nivel-de-sustentabilidade-das-unidades-federativas-do-brasil-e-de-suas-capitais--um-estudo-sob-as-perspectivas-economica--social-e-ambiental/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

_____. Análise do nível de sustentabilidade dos municípios do estado do Rio De Janeiro: um estudo sob as perspectivas econômica, social e ambiental. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 3, n. 4, p. 253-272, 2011b. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8800/analise-do-nivel-de-sustentabilidade-dos-municipios-do-estado-do-rio-de-janeiro--um-estudo-sob-as-perspectivas-economica--social-e-ambiental/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MACIEL, C. O. Padrões estruturados de cognição e práticas estratégicas: um levantamento em organizações religiosas. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 109-127, 2012.

MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. O ideário de escola na ótica dos docentes: pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos Cursos de Administração?. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 3, set. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000300004>.

MADRUGA, L. R. R. G. A Localização das publicações e a identificação de tópicos quentes em sustentabilidade: uma primeira aproximação usando o WEB Of Science. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, art. 3, p. 34-46, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1639/a-localizacao-das-publicacoes-e-a-identificacao-de-topicos-quentes-em-sustentabilidade--uma-primeira-aproximacao-usando-o-web-of-science/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MAIA, A. G.; PIRES, P. D. S. Uma Compreensão da Sustentabilidade por Meio dos Níveis de Complexidade das Decisões Organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, art. 214, p. 177-206, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4262/uma-compreensao-da-sustentabilidade-por-meio-dos-niveis-de-complexidade-das-decisoes-organizacionais/i/pt-br>>. Acessos em Jul. 2012.

MARCONDES, A. W.; BACARJ, C. D. **ISE: sustentabilidade no mercado de capitais**. 1. ed., São Paulo, report ed., 2010. 173 p.

MARTINS, E. S.; ROSSETTO, C. R.; FERREIRA, E.; ROSSETTO, A. M. Um estudo comparativo do grau de sustentabilidade empresarial da cotribeta entre 2006 e 2010. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 2, p. 51-74, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5765/um-estudo-comparativo-do-grau-de-sustentabilidade-empresarial-da-cotribeta-entre-2006-e-2010/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MARTINS, E. S.; ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.; FERREIRA, E. Estudo da sustentabilidade empresarial: o caso de uma cooperativa gaúcha. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 457-482, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/907/estudo-da-sustentabilidade-empresarial--o-caso-de-uma-cooperativa-gaucha/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MARTINS, G. A. **Cadernos de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 00, n. 0, 2º sem., 1994.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed., São Paulo, Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZARO, Rosana Mara; VARZIN, Giovani. Modelos de competitividade para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 3, set. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000300009>.

MENDONÇA, P. M.; ARAÚJO, E. T. Sustentabilidade organizacional em ongs: os casos do gapa-ba e do grupo brasil a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 1, art. 6, p. 112-132, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/900/sustentabilidade-organizacional-em-ongs--os-casos-do-gapa-ba-e-do-grupo-brasil-a-partir-das-contribicoes-da-teoria-da-dependencia-de-recursos/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 110-125, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7939/classificando-aco-es-de-sustentabilidade--uma-analise-de-conteudo-de-entrevistas-de-lideres/i/pt-br>> Acesso em Jul. 2012.

MOREIRA, M. A. **Mapas conceituais e aprendizagem significativa**. 1942. São Paulo: Centauro, 2010. 80p.

MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. de A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial - RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500006>.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, M. O.; MAZZA, A. C. A.; OLIVEIRA, F. C. de. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: desenvolvimento sustentável, aumento de competitividade ou camuflagem organizacional? **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. In: XXXV EnAnpad 2011.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; MUNCK, M. G. M. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. Rio de Janeiro. **Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. In: XXXV EnANPAD, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 4, art. 3, p. 55-79, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3883/a-gestao-por-competencias-e-sua-relacao-com-acoes-de-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. O Ecletismo do Paradigma da Sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 202-242, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4815/o-ecletismo-do-paradigma-da-sustentabilidade--construcao-e-analise-a-partir-dos-estudos-organizacionais/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

NASSER-CARVALHO, L. F. **Cognição em organizações**: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional. São Paulo, 2004. 274p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2004.

NATURA. **Relatório de Sustentabilidade**, 2011. Disponível em: http://natura.foinvest.com.br/ptb/3996/ra_2011_completo_gri_port.pdf. Acesso em Set. 2012.

NICOLINI, D. Comparing methods for mapping organizational cognition. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 833-860, 1999.

NOBRE, F. S. **Cognitive machines in organizations**: concepts and implications. Germany: VDM-Verlag Publishing, 2008.

_____. **On Cognitive Machines in Organizations**. PhD Thesis, 343 pages. University of Birmingham / Birmingham-UK. Birmingham Main Library. Control Number: M0266887BU, 2005.

NOBRE, F. S., LOURENÇO, M. L.; FAGUNDES, G. S. Education for Sustainable Management: A Perspective of Constructivism. **International Conference on Education for Sustainable Development (EDS-2010)**. May 18-20th 2010. Curitiba-PR, Brazil.

NOBRE, F.S., TOBIAS, A.M.; WALKER, D. S. **Organizational and Technological Implications of Cognitive Machines**: Designing Future Information Management Systems. New York: Information Science Reference, IGI Global, 2009a.

_____. The Impact of Cognitive Machines in Complex Decisions and Organizational Change. **Journal of AI & Society**, v. 24, n. 4, p. 365v-381. doi:10.1016/j.jmsy.2009.01.001, 2009b

_____. A new contingency view of the organization: managing complexity and uncertainty through cognition. **BAR, Brazilian Administration Review.**, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2010. Available from
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000400005&lng=en&nrm=iso>. access on fev. 2012.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922010000400005>.

_____. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, jun. 2011. Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000300004>.

NOBRE, F.S., WALKER, D.; HARRIS, R., 2011. **Technological, Managerial and Organizational Core Competencies**: Dynamic Innovation and Sustainable Advantage. New York: Information Science Reference, IGI Global. ISBN: 978-1-60566-302-9.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento** / (organizadores). Tradução de Ana Thorell; colaboradores Cristina L. Ahmadjian...et al. Porto Alegre, Bookman, 2008.

NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. 2. ed., Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991. Xviii, 430p.

NUNES, J. G.; TEIXEIRA, A. J. C.; NOSSA, V.; GALDI, F. C. Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&F Bovespa de

sustentabilidade empresarial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 7, n. 4, art. 6, p. 328-340, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7045/analise-das-variaveis-que-influenciam-a-adesao-das-empresas-ao-indice-bm-f-bovespa-de-sustentabilidade-empresarial/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

OLIVEIRA, A. F.; MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. Evidenciação ambiental de empresas de setores potencialmente poluidores listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 1, p. 20-37, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8049/evidenciacao-ambiental-de-empresas-de-setores-potencialmente-poluidores-listadas-no-indice-de-sustentabilidade-empresarial--ise-/i/pt-br>>. Acesso em Jul 2012.

ORELLANO, V. I. F.; QUIOTA, S. Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.51, n. 5, set./out. 2011. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num5-2011-1/analise-retorno-investimentos-socioambientais-empresas-brasileiras>>. Acesso em Jul 2012.

PAIVA, A. C. R. As atividades bancária e empresarial e o desenvolvimento sustentável. **RAUSP**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 297-347, jul./ago./set. 2010. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1396>. Acesso em Jul. 2012.

PEDROSA, M. C.; ZWICKER, R. Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos: um estudo de caso do Projeto Plasma. **RAUSP**, São Paulo, v. 42, n. 4, p.414-430, out./nov./dez. 2007. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1253>. Acesso em Jul. 2012.

PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. São Paulo, 2006, 57. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2006.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **BAR, Brazilian Administrative Review**, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000400004&lng=en&nrm=iso>. access on Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922010000400004>.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1981.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e Sociedade: A ligação entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social das Empresas. **Harvard Business Review**, 2006.

_____. The Big Idea. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. “Serving the world’s Poor, Profitably”, **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid, **Strategy+ Business**, Issue 26, 2002.

RAMOS, S. C. **Isomorfismo mimético e contexto de referência**: um estudo em pequenas empresas de Curitiba/PR. Curitiba, 2005. 111p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2005.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. RAC. **Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RIBEIRO, F. M.; KRUGLIANSKAS, I. Aspectos críticos da transição para um modelo de regulação ambiental voltado à sustentabilidade: uma proposta taxonômica. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, p. 122-130, 2011.

ROSSI, A.; MARTINEZ, A. L.; NOSSA, V. ICMS Ecológico sob o enfoque da tributação verde como meio da sustentabilidade econômica e ecológica: experiência do Paraná. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, art. 6, p. 90-101, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1660/icms-ecologico-sob-o-enfoque-da-tributacao-verde-como-meio-da-sustentabilidade-economica-e-ecologica--experiencia-do-parana/i/pt-br>>. Acesso em jul. 2012

SAP. Thought Leadership. **O Negócio da Sustentabilidade**: a tecnologia da informação como um catalisador de rentabilidade de curto e longo prazo, 2009. Disponível em: <http://www.sap.com/latinamerica/files/pdf/pt/The%20Business%20of%20Sustainability_ptBR.pdf>. Acesso em Mai. 2011.

SCHWENK, C.R. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. **Journal of Management Studies**, 25, p. 41-56, 1988.

SCOTT, W.; GOUGH, S. **Sustainable Development and Learning**: framing the issues. London: Routledge Falmer, 2003.

SILVA, S. S.; REIS, R. P. Sustentabilidade nos Discursos Organizacionais: Uma Luz no Fim do Túnel ou Perfumaria?. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Anais do XXXV EnANPAD, 2011. v. 35. p. 1-17.

SILVA, S. S.; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. Paradigmas Ambientais nos Relatos de Sustentabilidade de Organizações do Setor de Energia Elétrica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, art. 180, p. 146-176, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4259/paradigmas-ambientais-nos-relatos-de-sustentabilidade-de-organizacoes-do-setor-de-energia-eletrica/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SILVA JÚNIOR, A. C.; ANDRADE, J. C. S.; FARIAS, L. D. G. Q.; TELESFORO, A. C. O.; SOUZA, A. L. R.; RAMOS, E. J. S. Políticas Públicas, Tecnologias Limpas e Sustentabilidade: Mdl em Parques Eólicos no Brasil. **Reuna**, v. 16, n. 2, p. 103-120, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5580/politicas-publicas--tecnologias-limpas-e-sustentabilidade--mdl-em-parques-eolicos-no-brasil/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SILVA, J. O.; ROCHA, I.; WIENHAGE, P.; RAUSCH, R. B. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 3, n. 3, art. 4, p. 56-71, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1304/gestao-ambiental--uma-analise-da-evidenciacao-das-empresas-que-compoem-o-indice-de-sustentabilidade-empresarial--ise-i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto.. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, 10, 4 724-736, 1985.

SMITH, P. A. C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization** Vol. 18 No. 1, 2011. pp. 73-86. Emerald Group Publishing Limited 0969-6474. DOI 10.1108/09696471111096019. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>.

SOUSA FILHO, J. M.; PEREIRA, J. A.; BARBIERI, J. C. Responsabilidade social e filantropia estratégica: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Anais do XXXV EnANPAD 2011.

SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. Planos Nacionais de Turismo, Desenvolvimento Local e Sustentabilidade. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 35. p. 1-17, Anais do XXXV EnANPAD 2011.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. M.; MACHADO JR., C.; CORREA, R. Perfil e Evolução da Pesquisa em Sustentabilidade Ambiental: Uma Análise Bibliométrica. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Anais do XXXV EnANPAD 2011.

SOUZA, R. B.; LOPES, P. C. Indicadores de Sustentabilidade em Simulações de Negócios: uma Proposição no Contexto do Jogo de Empresas See. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 2, art. 217, p. 7-18, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2839/indicadores-de-sustentabilidade-em-simulacoes-de-negocios--uma-proposicao-no-contexto-do-jogo-de-empresas-see/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

STAKE, R. Qualitative Case Studies. In DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of qualitative research**. London: SAGE, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha, 2. Ed, Porto Alegre, Artmed, 2008. 288p.; 23 cm.

RESE, N.; CANHADA, D. I. D. Análise dos relatórios de sustentabilidade de bancos comerciais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 1, p. 130-149, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7252/analise-dos-relatorios-de-sustentabilidade-de-bancos-comerciais/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

RIBEIRO, J. de A.; VEIGA, R. T. Proposição de uma escala de consumo sustentável. **RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 45-60, jan./fev./mar.2011. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1413>. Acesso em Jul. 2012.

RIBEIRO, M. F.; PEIXOTO, J. A.; XAVIER, L. S. Estudo do Indicador de Sustentabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 29-38, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5719/estudo-do-indicador-de-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SABADO, J. O. S.; FARIAS FILHO, M. C. Ações de Sustentabilidade Influenciando o Isomorfismo no Campo das Organizações da Indústria de Construção Civil. **Reuna**, v. 16, n. 4, p. 27-42, 2011. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5594/acoes-de-sustentabilidade-influenciando-o-isomorfismo-no-campo-das-organizacoes-da-industria-de-construcao-civil/i/pt-br>>. Acessos em Jul. 2012.

SANTOS, J. G. A Logística Reversa como ferramenta para a sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão dos resíduos sólidos urbanos. **Reuna**, v. 17, n. 2, p. 81-96, 2012. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9032/a-logistica-reversa-como-ferramenta-para-a-sustentabilidade-um-estudo-sobre-a-importancia-das-cooperativas-de-reciclagem-na-gestao-dos-residuos-solidos-urbanos/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SCANDELARI, V. R. N. **Inovação e sustentabilidade**: ambidestralidade e desempenho sustentável na indústria eletroeletrônica. Curitiba: 2011. 360p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2011.

SEHNEM, S.; PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, A. M.; LEONARDI, V. A. Recursos Organizacionais em Frigoríficos e sua Relação com a Implantação de Estratégias Voltadas à Sustentabilidade Ambiental: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 193-215, 2012.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7789/recursos-organizacionais-em-frigorificos-e-sua-relacao-com-a-implantacao-de-estrategias-voltadas-a-sustentabilidade-ambiental-o-caso-do-grupo-marfrig-alimentos-s-a-i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SENA, A. M. C. de. A theoretical essay on sustainability and environmentally balanced output growth: natural capital, constrained depletion of resources and pollution generation. BAR, **Brazilian Administration Review**., Curitiba, v. 6, n. 3, Sept. 2009. Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000300004&lng=en&nrm=iso>. access on Jul. 2013.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000300004>.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**., Curitiba, v. 11, n. 3, set. 2007. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000300005>.

SIENA, O.; MÜLLER, C. A. S.; FACHINELLO, D. T. Visões de sustentabilidade dos atores da cadeia produtiva dos produtos florestais não-madeiráveis. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 1, p. 53-69, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8051/visoes-de-sustentabilidade-dos-atores-da-cadeia-produtiva-dos-produtos-florestais-nao-madeiraveis/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SILVA, M. E.; CÂNDIDO, G. A. A análise de indicadores de sustentabilidade na problemática de resíduos sólidos em Campina Grande – PB. **Reuna**, v. 17, n. 1, p. 91-110, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8687/a-analise-de-indicadores-de-sustentabilidade-na-problematika-de-residuos-solidos-em-campina-grande----pb/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SILVA, M. E.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. P. Sustentabilidade no Terceiro Setor: o Desafio de Harmonizar as Dimensões da Sustentabilidade em uma Ong. **Reuna**, v. 16, n. 3, p. 75-92, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5591/sustentabilidade-no-terceiro-setor--o-desafio-de-harmonizar-as-dimensoes-da-sustentabilidade-em-uma-ong/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SLOMSKI, V.; SLOMSKI, V. G.; KASSAI, J. R.; MEGLIORINI, E. Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 275-289, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7556/sustentabilidade-nas-organizacoes--a-internalizacao-dos-gastos-com-o-descarte-do-produto-e-ou-embalagem-aos-custos-de-producao/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

SORDI, J. O.; PICCHIAI, D.; COSTA, M. A. M.; SANCHES, M. A. Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos de redes interorganizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1181-1206, 2009.

SOUSA FILHO, J. M. et al. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. **BAR, Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 3, Sept. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000300006&lng=en&nrm=iso>. access on Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.

SOUZA, Maria Tereza; PAULA, PAULA, Mabel Matos; SOUZA-PINTO, Helma. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, mar/abr 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol52-num2-2012/papel-cooperativas-reciclagem-nos-canais-reversos-pos-consumo>. Acesso em Jul 2012.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. ix, 494p.

TACHIZAWA, T. Desenvolvimento Social e Ambiental: Arquitetura de Dados de Sustentabilidade Baseada em Pesquisa Empírica. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 1, art. 38, p. 73-92, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3099/desenvolvimento-social-e-ambiental--arquitetura-de-dados-de-sustentabilidade-baseada-em-pesquisa-empirica/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Passivo e balanço socioambiental: desenvolvimento de um modelo de diagnóstico de sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 3, n. 3, art. 3, p. 38-55, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1302/passivo-e-balanco-socioambiental--desenvolvimento-de-um-modelo-de-diagnostico-de-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

TEIXEIRA, M. G. C.; BESSA, E. da S. Estratégias para compatibilizar desenvolvimento econômico e gestão ambiental numa atividade produtiva local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em Jul. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500002>.

UNESCO. **DÉCADA DA EDUCAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. – Brasília: UNESCO, 2005. 120p.

UNITED NATIONS. **The Global Compact**, 2005. Disponível em: <www.unglobalcompact.org>. Acesso em Out. 2011.

VASCONCELLOS, A. M. de A.; VASCONCELLOS SOBRINHO, M. A socio-environmental development programme in action in Brazilian Amazonia. BAR, **Brazilian Administration Review**. [online]. 2012, vol.9, n.1, pp. 23-43. ISSN 1807-7692.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VEIGA, M. M. (In) Eficiência econômica e ambiental da Convenção da Basiléia. **RAUSP**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 128-140, abr./mai./jun. 2007. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1232>. Acesso em Jul. 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

VITAL, J. T.; CAVALCANTI, M. M.; DALLÓ, S.; MORITZ, G. O.; COSTA, A. M. A Influência da Participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 11-40, 2009.

VIVALDINI, M. O papel de operadores logísticos em ações de sustentabilidade. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, p. 55-79, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7224/o-papel-de-operadores-logisticos-em-acoes-de-sustentabilidade/i/pt-br>>. Acesso em Jul. 2012.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2011.

WALSH, J.P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, v. 6, n. 3, 280-321, 1995.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, Edgard Blücher, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1973.

_____. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.